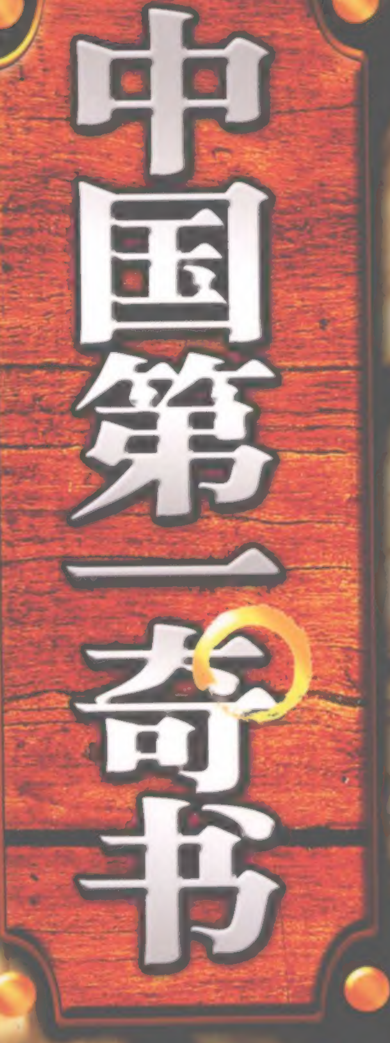
【典藏版】

鬼谷子



苏 秦◆原
东方羽◆

纵横天下的四十二术

《鬼谷子》一部研究、社会、经济、政治谋略权术的智慧之书。
《鬼谷子》一部历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称的巨著。

欧阳修谓《鬼谷子》：“因时适变，权事制宜，有足取者。”
长孙无忌谓《鬼谷子》：“便辞利口，倾危变诈。”
柳宗元谓《鬼谷子》：“险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”

为什么一本书会有如此极端的毁誉褒贬，因为《鬼谷子》这部书以功利主义思想冷眼静观尘世，
为了达到自己的目的，一切自认为最合理的手段都可以运用，这在那些思想已泡烂于仁义道德酱缸的道学家们
不啻于洪水猛兽，必置之死地而后快，乃理所当然之事。
当今时代，商战之激烈残酷，甚于兵战，置身商场，你不用“谋略”，你的对手却用，所以，最后失败的肯定
孙子曰：“兵不厌诈”，你不诈，你甚至厌诈，你就不能和别人竞争，就要被社会所淘汰。

 黑龙江美术出版社



纵横天下的四十二术

策略至上的治世思想　举贤使能的用人主张

争利求名的人生哲学　审时度势的处事方法

《鬼谷子》这部两千多年的谋略学巨著，是中国传统文化中的奇葩。它集中了中国人心理揣摩、演说技巧、政治谋略等精华，为当代政界军界人士、企业界人士、商业经营者、管理人员、公关人士所必读。本书以政治、军事斗争案例和商用案例为经典案例，深入剖析《鬼谷子》的智慧谋略，本着批判地继承之的原则，去其阿谀奉承等封建糟粕，汲取善于处理人际关系的精华；去其玩弄权术等封建糟粕，汲取谋略方法的精华。这样，我们就不会困于古书，而能将优秀的文化遗产为己所用，发扬光大。


ISBN 978-7-5318-1793-2

9 787531 817932 >

定 价：39.00元

鬼谷子

中国第一奇书

纵横天下的四十二术

苏　秦◆原著
东方羽◆译注

黑龙江美术出版社

图书在版编目（CIP）数据

鬼谷子 / 东方羽编著. —哈尔滨：黑龙江美术出版社，2007. 3
ISBN 978-7-5318-1793-2

Ⅰ. 鬼… Ⅱ. 东… Ⅲ. ①纵横家②鬼谷子—通俗读物
Ⅳ. B228-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 027077 号

书　　名 / 鬼谷子
作　　者 / 东方羽 编著
出版发行 / 黑龙江美术出版社
地　　址 / 哈尔滨市道里区安定街 225 号
邮政编码 /150016
责任编辑 / 乔　琛
发行电话 /（0451）84270514　84270525
网　　址 /www.hljmss.com
电子邮箱 /hrblb@sohu.com
版式设计 / 杨新华
印　　刷 / 北京才智印刷厂
开　　本 /710 × 1010 毫米　1/16 开
印　　张 /22.25
字　　数 /278 千字
版　　次 /2007 年 4 月第 1 版
印　　次 /2007 年 4 月第 1 次印刷
书　　号 /ISBN 978-7-5318-1793-2
定　　价 /39.00 元

前　言

《鬼谷子》，是苏秦以战国时代的七国为对象，以游说合纵与连横之策的经验为基础，总结对各国外交权术与谋略的秘诀，反省检讨自己失败与成功的经验，就自己所实行的外交谋略加以整理记述而成的一部外交纪实。

苏秦(?～前317年)，出生于洛阳的一个贫穷庶民之家，他自称曾学于鬼谷子门下而通晓外交谋略，因此他为倡导连横之策而前往秦国，不料虽然经过十几次的努力游说，却并未得到秦惠王的赏识，最后无功而返。

由于长期的落魄失业，以致使他穷困不堪，不得已他只好离开秦国，经过千辛万苦才回到故乡洛阳。当时他因一副狼狈不堪的样子而受到人们的轻视，甚至连家人妻子都不理他，于是他伤心地叹息说："妻不以我为夫，嫂不以我为叔，父母不以我为子，是皆秦之罪也。"从此以后他日夜苦读，头悬梁、锥刺骨，经过一年多时间对国际外交权谋的研究，终于精通了书中所有的策略，倡导了有名的"合纵之策"，并且发明了能使人信服的独特游说术"揣摩"。

之后，他首先试行游说赵王，结果一举成功，被赵王封为武安君，同时任命他为宰相。这时苏秦判断，秦国必然采取连横之策，他为了破坏秦国这种连横外交政策，就向各国君主游说有立刻实行合纵外交政策的必要。并且征得赵王的同意，任命自己为特使，率领大批外交官员，坐上一百多辆兵车，载着堆积如山的金银财宝，

出发游说各国，最后终于破坏了秦国的连横之策，而使合纵之策顺利成功。为此，就连号称强大之帮的秦国，在苏秦出任赵国宰相期间，也不敢东出函谷关攻打山东六国。

某日，苏秦为了游说楚国而路过洛阳时，他的家乡父老对他的态度完全改变："父母闻之，清宫除道，张乐设宴，郊迎三十里。妻侧目而视，侧耳而听。嫂蛇行匍伏，四拜自跪而谢。苏秦曰：'嫂何前倨而后卑也？'嫂曰：'以季之位尊而多金。'苏秦曰：'嗟乎！贫穷则父母不子，富贵则亲戚畏惧。人生世上，势位富厚，盖可忽乎哉？'"

苏秦最得意的方法就是"揣摩之术"，以自己的心理推测对方，然后利用威胁利诱的手段，巧妙掌握人们心理的弱点进行说服工作。概括《鬼谷子》一书，其中心思想就在"揣摩"二字。苏秦最初似乎因为不能善于运用"揣摩之术"，才使他的游说秦王之举归于失败，这项痛苦经验使他失魂落魄。于是他就检讨自己失败与成功的经验，并且把这些经验深深刻入自己的脑海，加以整理之后就完成了这部《鬼谷子》的著述。由于苏秦特别明白中国人自古就喜好文字游戏，认为好的文章能产生奇特效果，于是他就把自己的学术加以神秘化，努力建立自己的权威性，并且在书中用了好多难解的词句。基于这种思想，苏秦把自己所著的这部书，假托是虚构人物"鬼谷子"的作品，并且就把书名定为《鬼谷子》，而把自己也自称为是鬼谷先生的门徒。

由于苏秦过分发挥虚饰文字的才华，不料为此竟产生了相反的效果，以致使后人对他有所误解。其实所谓揣摩，就是对一般情势，特别是对方的心理状态，运用具体方法进行判断。所谓权谋，就是以揣摩的结果为基础，进而选择一种最适当的合理手段。《鬼谷子》方法也就是一部"治人兵法"，它跟《孙子兵法》中所说的"知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全"，具有完全相同的意义。但因其书极富神秘色彩，立论高深幽玄，文字又奇古神妙，为此历朝历代学者对其评价不一，毁誉褒贬有若天壤。

△马聪《意林》引《鬼谷子》曰："以德养民，犹草木之得时；

以仁化人，犹天生划术以士润泽之。”

△宋人欧阳修谓《鬼谷子》：“因时适变，权事制宜，有足取者。”

△唐人长孙无忌谓《鬼谷子》：“便辞利口，倾危变诈。”

△唐人柳宗元曰：“鬼谷子为后书，险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”

△宋人高似孙曰：“鬼谷子之书，基智谋、基数术、其辞谈，盖出战国诸人之表……基亦一代之雄乎？”

△明人宁濂曰：“皆蛇鼠之智。”

为什么会有如此极端的毁誉褒贬，大概是由于《鬼谷子》这部书以功利主义思想冷眼静观尘世，为了达到自己的目的，一切自认为最合理的手段都可以运用，这在那些思想已泡烂于仁义道德酱缸里的道学家们看来，不啻于洪水猛兽，必置之死地而后快，乃理所当然之事。

当今时代，商战之激烈残酷，甚于兵战，置身商场，你不用“谋略”，你的对手却用，所以，最后失败的肯定是你。孙子曰：“兵不厌诈”，你不诈，你甚至厌诈，你就不能和别人竞争，就要被社会所淘汰。

《鬼谷子》其实是一部研究社会政治斗争谋略权术的智慧之书，是弱者的智谋宝典。它讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们运用智谋和口才如何进行游说，进而控制作为强者的、握有一国政治、经济、军事大权乃至生杀特权的诸侯国君主，对后代政治活动家产生过深远的影响。在中国传统文化中，《鬼谷子》历来亨有“智慧禁果、旷世奇书”之称，是乱世进取之学术，乱世发迹之哲学。它讲求顺时应势、揣情摩意、知微待机、量权善变等实践理论。这些对于我们现代人小到处理人际关系、经商致富、大到处理国家关系、跨国经营、战争摩擦等应该说是具有一定的现实指导意义。

下面我们简要地介绍一下《鬼谷子》的学说内容：

《鬼谷子》一书，分为上、中、下三卷，符合《隋书·艺文志》的记载。上卷包括“捭阖”、“反应”、“内揵”、“抵巇”四篇，中卷包括“飞箝”、“忤合”、“揣”、“摩”、“权”、“谋”、“决”、“符言”、

"转丸"(只剩篇名)、"胠乱"(只剩篇名)十篇，下卷包括"本经阴符七术"、"持枢"、"中经"三篇。

△"捭阖篇"探讨在谈说过程中，如何运用说话(开)或不说话(闭)来促使对方说出心中真情，如何选择说辞。

△"反应篇"探讨谈说过程中，如何了解对方的反应、如何听言、如何钓出真情。

△"内揵篇"探讨如何运用策略以取信于人主，或运用关系以亲近听者。

△"抵巇篇"探讨如何察知几微之裂隙、破绽和预兆，以便运用，可抵而得之。

△"飞箝篇"探讨如何以言辞钩箝真情喜恶欲求，使其受到钳制。

△"忤合篇"探讨如何处理向背问题，才能归之不疑，纵横自如。

△"揣篇"探讨如何揣情量权、获得实情，以供建言献策前之参考。

△"摩篇"探讨如何揣摩人意，顺应其志意，成事而无患。

△"权篇"探讨如何判断对方言行的本意，如何针对其个性，选择谈说言辞。

△"谋篇"探讨如何献策。

△"决篇"探讨协助人主做决策，以及成事的原则。

△"符言篇"介绍执政原则及为政箴言。

△"本经阴符七术"探讨如何正心诚意修身，以充实智慧、明断事理、决策转圆、趋吉避凶。包括盛神法五龙、养志法灵龟、实意法螣蛇、分威法伏熊、散势法鸷鸟、转圆法猛兽、损兑法灵蓍七种方法。

△"持枢篇"探讨人主顺应自然之道。

△"中经篇"探讨如何争取人心。

《鬼谷子》一书的排列顺序，已经具备理论体系的大纲。谈说进行中要运用"捭阖篇"中的原则。因为有"捭阖"，所以

有“反应”。有了反应，可以看出好恶志欲，因而运用“内揵”以固结其心。如发现有裂隙破绽，有机可乘，则可运用“抵巇”，为了使听者欣然接受，要用“飞箝”。对于听者的内外反应和相关因素，要“揣情”。揣得其情，要顺合其意，所以要注意“摩意”。还要权量才能、形势、环境、时机、语意，这是“权”的功夫。揣、摩、权之后，已经了解状况，即可献“谋”。献谋之后，还要能“决”。事情能否成功，主政者的修养与条件有很大的关系，所以要说者听者双方都通晓古人智慧的方论——“符言”。

至于已经遗失的“转丸”、“胠乱”两篇，从字义上来看，应是探讨事情的转圆和避祸去患之道。“本经阴符七术”则是讨论说者与主政者的个人修养和成事的法则。“持枢”的主旨是顺势与符合天地自然法则，不宜逆道。“中经”探讨的是心的经营法则，也就是争取人心的方法。

《鬼谷子》一书，从其主要内容来看，是针对谈判游说活动而言的，但由于其中大量涉及谋略问题，与军事活动触类旁通，且纵横术本身又与军事关系密切，因此这部书也为历来兵家所重视，被称为兵书。

后世的兵家都注重国与国、集团与集团之间的关系研究，这都是由于受《鬼谷子》纵横兵谋影响的缘故。张良、诸葛亮、李靖、魏征、刘基等老谋深算的军师们还善于把纵横术与阴阳术数兼收并用。他们的文化底蕴相当深厚，懂一些声、磁、天文、气象、丹药、数学方面的知识，他们将这些知识同神秘的阴阳学说结合起来，在军事上往往可以起到安定人心威摄敌手、出奇制胜的作用。由于历代兵家的潜心研究及灵活运用，鬼谷子学派成了古代兵学中一个重要派别，在军事学术领域占有很神秘的一席之地。

大桥武夫运用《鬼谷子》的谋略思想，结合个人的工作经验，写出了“企业家与人才”、“企业破产的受害者”、“股票老板的手腕”、“卖书技巧”、“钱与权的关系”、“董事长的素质”、“决断的十三项原则”等经商活动中的鬼谷术。此书在政界、军界、企业界都有很大影响。

大桥武夫运用《鬼谷子》智谋阐术了经营管理的十二条法则：

一、开闭

大桥武夫所说的“开闭”，实际上就是《鬼谷子》所阐述的“捭阖”。所谓“开”，就是“捭”，就是打开心扉发言，进而采取积极行动；所谓“闭”，就是“阖”，就是关闭心扉而沉默，退而停顿在消极行动上。此外，把已经得到的东西加以消化变成自己的东西，或者拒绝对方的发言与游说，也都是属于“捭阖之术”。每当一开一闭时，都要巧妙划分阴阳，必须善加策应而进行适当运用。

“开闭”就是发动与闭藏，顺应阴阳之理而行。在商业战场上，假如遇到强硬的对手，自己也要采取高姿态，以势压人；假如遇到软弱的对手，自己也要采取低姿态，以德服人。

总而言之，对付比自己经济势力弱小的采取和平手段；对付比自己经济势力强大的采取高压手段。假如能做到这点，凡是采取的行动，必然都能恰到好处，使弱小的与强大的经济势力都能为我所用，我始终处于主动地位，该进则进，该退则退，在商战中立于不败之地。

二、反应

先投石问路，看对方的反应如何，以便察悉对方的心思，从而制定战胜对方的策略。

在商业谈判中，可以先说出几句简短而恰到好处的话语，然后就默不作声，倾耳静听对方的反应。万一对方先发言时，最好是静听对方勃然大怒时所提出的反对论调。不论在哪种情况之下，话都不可以太长；因为话一太长，就容易使对方恢复冷静，而以虚伪的态度陷藏他的本意。

要特别注意的是，在商业谈判中，经由雄辩而使对方归于沉默并不算高明，也不可仰仗议论来尝试外交权术的成功，更不可不看对方的表情而滔滔不绝地高谈阔论，这样做不但说服不了别人，反而暴露了自己的弱点，给对方以可趁之机。

凡是那些取得重大成就风云一时的企业家，莫不是本着经商大原则来实行他的经营管理。他们检讨过去的经验和历史，然后以历史

的教训来处理现实问题，首先确定对方的情况，再来决定自己所应采取的行动。这也就是所谓“温故而知新”，经由合理的状况判断再采取行动。假如现在与将来的动静都发生问题，那就以相反的事实来寻求解决之法，也就是在反复中寻求解决之道乃是商战行家们的一惯做法，这是很值得刚入商道的人细细品味。

首先我们来探讨“动静”问题。对方的发言就是“动”，我方的沉默就是“静”。细听对方的发言，认真判断对方所要说的事情，假如对方的发言有不合理之处，自己可进行质问或提出反对意见，这时对方必然有所反应。假如把这些和原理原则对照来看，就会明白对方的意思和对自己有如何的利害关系，这就是以无形无声之道(原理原则)来处理有形有声事物的方法。

其次再以网捕兽为例，进一步说明。当猎人捕兽时，必然选择野兽经常出没的地方，然后再张网等待，除了放诱饵之外，还得投石追赶，一旦有落网的野兽，就立刻来猎捕。在商业谈判中情况跟这一样，事先要有充分的准备，先投以相当诱饵的话，目的在刺激对方发言，然后再抓住对方发言的要点，进而以某种尺度进行判断，如此就可以完全探知对方的意向和企图，只要做法适当，必然能让对方显露出真意。

三、内揵

大桥武夫对“内”的解释是叙述自己的意见，对“揵”的解释是阴谋策划，包括对上司的献策、对同僚的提案，对部下的指示。

最重要的就是简明扼要地叙述自己的意见，而要求对方接受你的意见，在事先必须揣摩对方的心理，培养使对方能接受的情况下，要保持一种良好的气氛，当与对方要说的内容一致时，就要说出适当的话。如果气氛紧张，那么就不要讨论重要的话题，可以留待以后讨论。

如果觉得对方的经营观念跟自己的距离很远时，就要想方设法让对方的经营观念跟我方靠近，至少要让对方了解、赞成我方的经营观念，这样他便不会感到有大的冲突，有利于商业谈判的进行。

在一个商业组织里，对于“内揵”必须予以最大关心的，应该

是推销员了。一般情况下，推销员所要面对的是初次见面、特点各不相同的人。这些人对于要求支付的行为拒绝表态那是理所当然的，这是在对对方的心理状态了解不清时，就要求对方做不愿做的事的缘故。

所谓“推销”，原本是指给顾客以利益的意思，理论上讲应该为顾客欣然接受才对，根本不会有吃亏上当的顾虑。然而人人都有不愿花钱的本能，尤其是当怀疑对方是否欺骗自己的时候，这种不花钱的警戒心更是强烈。所有这些都是推销的大障碍。能否巧妙地攻破这些障碍，是决定一个推销成败的关键所在。人们常说：“推销员在推销商品之前，必须先推销自己”，这句话就充分显示了此中道理。

要想处理好顾客的拒绝本能问题，先要在顾客的心与自己的心之间搭建一座桥梁，这时最要紧的就是找出一个可以共同谈论的话题，投顾客之所好，使他(她)对自己逐渐产生好感，下一步就可以向他(她)推销商品了。

说到共同话题，最普通的当然就是先从天气和国内外重大新闻谈起。如果想再进一步掌握顾客的心理，那就有谈论趣味问题的必要。比如有关高尔夫、棒球、围棋、象棋、钓鱼、养鸟等趣味的话，由于没有直接利害关系，任何人都可以不拘年纪、地位侃侃而谈，而且丝毫不带商业气息。一般人都喜欢吹牛，只要给他们长时间谈话的机会，就马上会从“沉默寡言”的人一变而放松警惕心理，彼此谈得融洽时，一座心桥就建立起来了。如此“内揵”的工作就算圆满成功。

四、虚隙

要瞄准敌人的弱点。事物都是按照一定规律运动的，如果能明白其中道理，在情势转变之际，必能发现对手的虚隙。

商战中，必须侦察这种虚隙——弱点，而且要在虚隙萌芽时侦察。而把握这种虚隙更为重要，不能在没有虚隙时强行进击，有虚隙而不果断与之一搏，将是最大失策。

侦知虚隙的方法千变万化，要配合现实情况而加以巧妙运用与

掌握。

天地运行，变化无已，必然产生虚隙，何况人事！可以用“开闭”之理（第一章）阐明虚隙，以此为基础很合理地行使虚隙之法。一个成功的企业家总是效法天地，其虚隙的用法没有不适当的。如果对手尚无虚隙可抵，我方就不要轻举妄动，必须“深隐待时”；相反，一旦对手出现了漏洞，我方必须周密谋划，出奇制胜。

五、飞箝

让别人说话，但又控制其说话，这就是“飞箝”。所谓“飞”，即让其自由发挥：所谓“箝”即钳制其口。

在商业谈判时，不要老是一味驳斥对方，该赞扬对方的名誉和成就时，就必须赞扬，这样可用话来诱导对方发言。只要引起对方发言的兴趣，就可以了解对方的意向，这样才可能真正说服对方。但是也不能任由对方滔滔不绝地讲下去，也不可过分恭维对方。要掌握主动，有时让对方说，有时又要压制对方的话头；有时不妨把对方抬举得高一点，有时却又把对方贬损得低一点。这样才能完全了解对方的真意，完全按照自己的意志牵着对方的鼻子走。总而言之，方法手段看情况灵活运用，然而切不可忘了我方谈判的目的——为我方获取最大的商业利益。

六、反合

经过反复试验，然后再对此进行决定。所谓“反”就是离反，所谓“合”就是合拢，而“反合”就是“去就”的意思。

当人与人之间结合时，不论结合这件事本身是好是坏，或者是否能结合，假如有从各方面进行检讨必要的话，就以事实作实验之后再做决定。

就以伊尹为例来说，他为了决定在相对立的商汤王与夏桀王之间，究竟应忠于那一位王而慎重检讨，他经过五次忠于汤王，五次背叛汤王；五次忠于桀王，五次背叛桀王之后，才下定决心辅佐汤王。

一些美国的企业家，一旦被其他公司当作人才挖掘去的话，就会成为以前商业劲敌公司的董事长，这虽然说是一种常遭人唾骂的

不义行为，但是被挖掘而去的本人却常以此自夸。

甚至就连一般公司职员的为一个公司尽忠职守，也不是为了能在该公司创下可以提高职位的业绩，而总是希望有一天能侥幸被其他公司挖掘去拿高薪。一个在企业界有崇高地位的人，似乎等于商人立身处世的常道，这简直令人有“鬼谷子的反合之术正在这里上演”之感。

以“终身雇用”和“年功序列”为基础的日本企业，从来没有发生上面的情况，不过，今后是否也不会发生，却不得而知。这里由于技术革新或采用新企业规则，光是重用现任公司职员仍解决不了问题，理所当然的就要从公司外面网罗精于新技术的人才。有些做得更彻底，把这些新人才集中在一起，另外成立一个新公司，这样一来，和传统不同的劳动力流通现象更加严重。仰仗这些新技术而工作的人，为了决定自己的出路和去就等问题，当然更要慎重判断状况的必要，这时就必须考虑到“反合之术”。然而就日本人的观念而言，像伊尹和吕尚那种五进五出和三进三出反复去就的人并不值得信赖，因此有关其实行方法，还需要由日本人自己来决定。

在日本桥一带的工厂老板之间，流行一句这样的话：“要想真正能稳住一个员工，必须经过三进三出。”当一个员工认为现在的工作不理想时，为了找一个更好的工作就离开现在的公司；然而，实际上并找不到自己认为理想的工作，因此不久经过一番挫折，就又回到原来的公司，可是不久又对工作发生厌倦而离职。如此进进出出，要三次对老板表示歉意，最后终于才恍然大悟，认为除了这家公司之外别无谋生之途，于是就静下心来在这家公司好好工作，这也等于是很自然地在进行“反合之术”。

七、揣情

根据实际情况进行判断。所谓“揣”就是推测，也就是设身处地站在对方的立场上观察思考，然后根据种种迹象猜测对方的心态。

在经济运营中，我们不但要揣竞争对手之情，更要揣市场之情，只有市场之情揣正确了，我们的产品定位，我们的市场运营策

略才有可能正确。揣情不能空想，切忌闭门思考，它应是在周密的市场调研基础上进行的合乎逻辑的推理。

在制定商业计划时要详细权衡，在商业谈判时要细心揣摩，状况判断一定要依据事实，必须按照详细而又合理的原则进行商业活动。

八、摩意

“摩”，就像是拳击比赛时所说的“猛碰”。在拳击比赛时，从四面八方连续冲拳，以便观察对方的反应，判断对方的意向和力量，最后才准备进行决战。

“摩”与“揣”不同。“揣”是直接逼近对方的心，而“摩”却是冲刺，即刺激对方的身体，以便使对方的心有所反应，可以说是实行揣的前提。“摩”的决窍在于适时刺中要害，用小力量使对方产生强大反应。

需要注意的是，在商战中，摩并非以我们的行动为主，而是以对方的反应为主。施术的虽然是我方，然而因诱导而采取行动的却是对方，并且还要让对方有所行动才有可能取得成功，如果对方没有反应就不会取得任何效果。

九、量权

以合乎情理的方法确定对方的才干与思想，以及事物的利害与优劣。进而再根据这些确定对方的优缺点，然后以我们的优势力量攻击对方的劣势，而避其优势，必能取得商战的胜利。

俗话说“见人说法”，无论是游说还是计谋，都要看对方的具体情况而采取不同的方法。任何竞争对手都有缺点，只要针对对手的缺点进行谋划，就必然能马到成功完成使命。亿万富翁看重权势与名誉，手握重权的人看重金钱，好色的人必然难过美人关，办事认真负责的人难免对部属苛刻。这都是大多数人的共同心理倾向。总而言之，要准确判断对方的个性，然后以优势的力量加以制服。

在商业活动中，临机应变也是非常重要的。在语言之中有很多种类，在事情之中有很多变化，即使从早到晚说个不停，也不一定能打动对方：所以不能随便乱说一气。听贵聪，知贵明，词贵奇，

要一击而中，不要无的放矢。

十、谋划

谋与权有关，因此通常都是“权谋”合用。谋是“计划、方法、手段”，其宗旨与量权相同，都是在进行谈判时采取适当手段了解对方情况，就是鬼谷子所说的“得其所因以求其情”的意思。

谋划必须暗中进行，不能明目张胆。要在洞悉对方心境的情况下制定我方策略，以正惑敌，以奇制胜。



一道墙再坚固，只要有了一点点裂痕，过不多久就会从这个裂痕开始崩毁。木材往往会从瘤节处折断，其道理也在于此。同样，无论任何事情都有原因，找出原因，然后据此谋划，这样才有成功的可能。

十一、决断

“准备决心，下定决心，实施决心”，这是兵法和战略战术关键所在。经营是实施决心的过程，董事长和各级干部是决心的关键。

在下决心时，最大的障碍就是对事物的迷惑。一旦判断失误，下错决心，就会招来惨重灾害。往往有这样的情况；如果往右进，利虽然大，却有危险；往左进，虽然其利甚小，却很安全。所以下决心前必须对敌我双方情况摸准摸透，权衡利弊轻重，一旦下定决心，就要实施，不能轻易改变。危难往往是机会，所以当身处危难环境之中时，不要恐惧，要敢于向危难挑战！更不要逃避，只要你状况判断准确，计划周密，操作能落到实处，就一定能战胜眼前的危难走向成功。

在商战中，你应该掌握主动权，先发制人。牵着对手的鼻子跟着我的步调走。不要怕劳累、烦琐，要经常搞市场调查，以便为下决心提供准确的情报。当然，情报资料的准确度也只是相对而言，实际上有四分之三的情报都不确实，但这勿须担心，因为四分之三就说明有人为因素在。如全部情报确实无误，什么事都可用电脑操作了。

在下决心时，首先要计算，然后再超越。要把握大的方向和要点。所以迟迟下不了决心，是因为觉得怎么做都行，或怎么做都不合适。如果利益差别悬殊，那就不会产生迷惑了。

假如想要制定一个没有缺点的策略，那是很费时费力的，我们要寻找的是缺点最少的策略。所以最高明策略是取长补短所完成的第二善策，尽管它不完美，却便于实施。

如果不能压服对手就要拉拢，要有返回原地的勇气。当按计划进行只有失败时，马上要迷途知返，另觅善策。另外，下决心还必须考虑到上司的命令，虽然“将在外，君令有所不受”，但大的原则绝对不能违反。

十二、符言

作为一个高明的企业领导人，要努力做到“安徐正静”，这样才能彻底掌握组织大权，然后将权力推行到整个组织之中去。

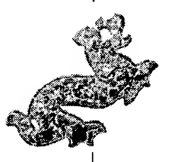
企业领导者为了作出“白就是白，黑就是黑”的正确判断，要使头脑像白纸一样纯正，使心情保持平和稳定，切忌先入为主及感情用事。

高明的企业领导人首先要给自己定位准确，给整个公司，下属也有一个准确的定位；他必须明达，善于听取忠言，赏罚分明，还要善于提出问题，解决问题；他必须察知事物发生发展的原因，针对原因周密策划，与部属仔细参研，这样他不用求名，名自然反过来会追求他。

综上所述，可以看出《鬼谷子》一书所揭示的智谋权术的各类表现形式，其历史意义相当深远，其实用价值极其重大。当今时代，商战波诡云谲，激烈残酷，虽不能说是绝后，但肯定是空前。在这空前复杂尖锐的竞争中，成败的关键取决于智慧，而不是取决于资金或其他条件。我们今天研读《鬼谷子》，取其精华，去其糟粕，对于增加我们的智慧，指导我们的商业行为，无疑是大有裨益的。但因本书褒贬悬殊，仍请读者在使用本书时注意审慎分析。



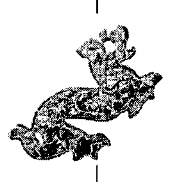
第一章　捭阖



第二章　反　应

让对手“莫知所为”。

第四章　抵　巇



第十四术　抵　巇　/86

就是说，器物的毁败都是由微小的缝隙引起的。微隙不治便发展成小缝；小缝不治便发展成大缝；大缝不补，器物便毁坏了。我们想要破坏某事物时，也就要寻找那些小事端入手，利用这些小事端，制造大矛盾，从而把这一事物毁掉。

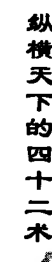
第十五术　深隐待时　/92

就是说，抵巇之术是一种寻找事物之“缝隙”，以突入其中，从内里“开花”突破的为事之术。等到那恰当的时机一旦到来，就“为之策”，制订计谋，运用权术去大干一场。

第五章　飞　箝

第十六术　飞　箝　/100

就是说，用飞扬钳制术对付别人时，要先审察、揣摩他的心意，知道他喜欢什么、讨厌什么，以便让他把你引为知己。向你敞开心扉，交出老底，他便离受钳制不远了。





第七章　揣　篇

讲了处世谋略——慎言，也讲了制人奇谋——用舆论杀人。



第十章　谋　篇

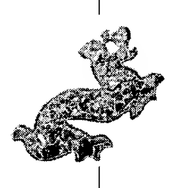
是先批评他、教育他，而是纵容他，让他犯错，等到他的错误越犯越大，无法改正，无法弥补的时候，突然对他发起攻击，使他无法招架，从而打倒他，排挤他出去。

就是说，为人处世，要在暗中做手脚，暗里用功夫，明里得报答。

就是说，圣智之人做事的措施外软而内硬，暗用功夫；而愚蠢之人做事的措施却外硬而内软，咋咋呼呼，而没有实际内容，没有畏人的招数。

就是说，智者做事，善于动脑筋，想办法，故其事易成。而不智者做事，不善于动脑筋，不善于想办法，生打硬上，故其事难成。处理任何事情，都贵在运用智谋。

就是说，世间事物中，柔弱的东西往往是最具生命力的东西。在社会事件中，政治斗争中暂时处于劣势的弱者只要善于思考用计、善于调动内部的积极因素，去励精图治，去发展壮大自己，就会从弱变强，战胜对手。



第十一章　决　篇

就是说，圣智之人处理事务，依据实际情况制定相应的策略措施。

第十二章　符　言

就是说，世间身为人君的人，要接受以上所说十一策的集中的攻击，但是君主为了防身就不得不对此加以利用，并且为了完成作为君主的治理业绩，又必须就位、明、聪、赏、问、因、周、参、名而努力。

第十三章　本经阴符七篇

就是说，分散敌手的威势时，首先要像猛熊扑人前那样静伏静藏，我们早有准备而让敌手毫无防备。分人之威而制人

附　录

《鬼谷子》后记

第一章 捭闔



第一术　捭阖阴阳

【原文】

《鬼谷子•捭阖篇》曰："捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭以化万物。"又曰："故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。"

【注解】

就是说，捭阖之术与天地之道相通。天为阳，地为阴，天地之道就是阴阳之道。所以，捭阖之术就是阴阳之术，捭阖阴阳的意思就是变动阴阳四时，即发挥施术者的主观能动性去变阳为阴，变阴为阳，像改变四时的运行顺序那样去改变事物的发展方向和进程。要想使万事万物按施术者的意志变动性质和发展进程，就要使用"开"、"闭"手段。所谓"开"，就是捭，就是公开大出大进，是阳；"闭"，就是阖，就是为达到真正目的而暗中运用的手段。

【事典】

（一）程婴救孤

春秋时期，晋国司寇屠岸贾率兵攻杀执政的赵氏，杀掉了赵朔、赵同、赵拓、赵婴齐等，并且将赵氏全族夷灭，只有赵朔

的妻子是晋景公的姑母，不好杀掉。赵朔夫人逃到宫中，屠岸贾也不好前去追杀。但是，当屠岸贾听说赵夫人生下一男婴时，就下决心一定要杀此男婴，否则他长大后，定会报仇。

这时，赵氏手下有一门客叫公孙杵臼，也得知了赵氏有了孤儿的消息，便去找赵朔的朋友程婴商议，决定救这孤儿，议定由公孙杵臼用偷梁换柱术瞒过屠岸贾，由程婴抚养这孤儿。于是，公孙杵臼假扮医者入宫看病，用药箱把孤儿从宫中偷运出来，交给程婴。程婴把男婴抱走，藏到家中。

屠岸贾得知宫中孤儿已被偷出，大怒，派人四处搜查，并悬赏千金，让人举报。程婴便报告屠岸贾，说他原与公孙杵臼合谋保这孤儿，但为千金所动，愿带路去抓这孤儿。屠岸贾大喜，亲自带兵至深山中。公孙杵臼一见程婴便大骂，骂他不仁不义，出卖朋友。屠岸贾把公孙杵臼和其身边一假冒之婴儿一并杀死。程婴把孤儿抚养成人。

这年，晋景公大病，大臣韩厥说是赵家冤死，在阴曹地府中索命所致。晋景公便想立赵氏后人为君主，但苦于找不到。程婴便把赵氏孤儿献出来，并与韩厥一起谋划，夷灭屠岸贾全族，为赵氏报了仇。程婴见大任已卸，便自杀，到地府中寻老友公孙杵臼去了。

程婴告密，是阳手段，暗中保护孤儿是阴手段；公孙杵臼大骂程婴，是阳手段，引屠岸贾上当，是阴手段。使用“阴阳捭阖”之术时，“阳”手段往往是“佯”手段，是假的，阴手段才是目的所在。阳手段是为了转移对手的注意力，故需要“捭”，需要公开，需要咋咋呼呼，以吸引敌手的注意力；阴手段是真实目的所在，故需要“阖”，需要暗中进行，需要保密。阴阳相辅相成，捭阖配合而行，故能达到目的。

（二）司马熹的连环捭阖术

历史上还有许多使用连环套式“阴阳捭阖”术的例子。

战国时期，中山国王同时宠爱着两个妃子阴姬和江姬。两人

都想争作王后，故明里暗里用手段，经常争斗。

纵横策士司马熹见有利可图，便暗中派人游说阴姬说：“做王后的事可要重视。争到手，一人之下，万人之上；争不到手，性命不保，还会祸延九族，早晚被对方收拾掉。要想胜利，最好找司马熹出主意。”阴姬闻言，便请司马熹献策，并许以重金谢礼。司马熹答应下来，便施展出连环“阴阳捭阖术”。

他先找中山王，说要外出到邻国走走，刺探对方消息，再回来谋划强国之策。中山王自然高兴，给他备上礼物，让他先去赵国，司马熹见过赵王，闲谈中说：“原听说贵国出美人”，可我转了几天，没见过一位超过我国那位阴姬的。”赵王一听，来了兴趣，忙问长得怎样？司马熹绘声绘色地描述道：“眉清目秀，明眸皓齿，眼似秋波戏潭水，腰如杨柳舞轻风。真乃倾国倾城之貌！”赵王一听，恨不得马上弄到手里，忙问司马熹：“可不可以把她弄到这里来？”司马熹故意顿了一下，悄声说：“她是我们大王的宠妃，我怎敢添言？请千万别声张出去是我讲了这些，否则，我的脑袋就保不住了！”赵王冷笑一声，咬了咬牙，下定了将阴姬非弄到手不可的决心。

司马熹一见目的达到，忙离开赵国跑回中山国，向国王报告：“赵王昏庸至极，又残暴无比，只知道杀杀、攻攻，道德极差，沉于酒色，迷于音乐，只知道玩女人。我已得到可靠消息，说赵王看中了阴姬，正想方设法把她搞去！”“岂有此理！”中山王一听，勃然大怒，骂道：“竟敢到我碗里抢食！”司马熹故作焦急地说：“冷静，大王！目前赵国比我们强大，我们能打得过他们吗？赵王硬来索取，不给吧，我国就亡国，给吧，大王您就会被天下人耻笑，连自己的妃子都保护不了。”“快说怎么办吧！”中山王何尝不明白形势，也是又气又急，便急不可耐地打断司马熹的话头，向他求教。司马熹故意顿了一下，凑近前说：“我看有一个办法可以打消赵王的这个念头。大王立刻把阴姬册封为王后，让赵王死了心。当今，还没有哪个人敢索要别人的王后做妻子的。若有此举动，必引起列国公愤，别

国也会出兵帮助我们。”“好！就这么办。”中山王如释重负地笑了笑，马上传令封阴姬为王后。赵王听后，果然也死了心。阴姬对司马熹千恩万谢，自然给了他不少好处。

这一“阴阳捭阖”计谋中，司马熹连用了四个连环成套的“阴阳”手段。司马熹放风给阴姬，帮她谋王后之位，是“阳”，在他和阴姬的范围内是公开的：但其真正目的是通过阴姬取得好处，自己谋利，这是“阴”，是最隐秘的。这是第一套。紧接着使出了第二套，他告诉中山王，去邻国考察以谋兴国之策，是“阳”，在他与中山王、阴姬，甚至某些大臣的范围内是公开的，但其暗中目的却是为阴姬获王后位子寻求外在压力，是“阴”。这第二套之后，见赵王，是第三套。他说阴姬美、漂亮是“阳”，是公开的；其暗中目的却是逗引赵王意图霸占阴姬以造成对中山王的威胁，这是“阴”。第四套是见中山王，把赵王谋夺阴姬的消息报告中山王，是“阳”，是公开的；其暗中目的却是逼迫中山王立即册封阴姬为王后，这是“阴”。通过这四套“阴阳”手段，使用“捭阖”之法，大开大合，搅动大浪，凭空制造国外压力，终究达到自己真正目的，最阴暗、最秘密的目的——通过阴姬，捞取好处。

（三）贺若弼渡江灭陈

隋文帝时，贺若弼预备从京口(今江苏镇江)渡江伐陈以统一中国。

贺若弼先派人用军中退役的马匹从老百姓手中换来大批船只，然后严密隐藏起来，在江边只摆下五十余只破船。陈国密探前来查看，见只有这五十多只破船，便估计近期内隋人不会进攻。贺若弼又下令给部下，凡军事调防，先全部集中广陵（今江苏扬州），然后再分赴各防线。届时，陈兵见江北大兵云集，吓得赶忙进入战备状态。等知道是在调防，便松了一口气。

经过这样几次，凡隋兵结集，陈人再也不惊慌了。于是，贺若弼传令，结集后渡江进军。在陈军毫无防备的情况下，一举渡

过长江天险，然后长驱直入，很快将陈国灭掉。

贺若弼暗中派人换来大批渡船藏了起来，是“阴”，是准备大举渡江：明里摆下几十条破船，是“阳”，是告诉敌人渡江准备还不成熟；他让人在广陵结集换防，大张旗鼓，是“捭”；麻痹敌人后暗中结集进军，是“阖”；经过这一番“阴阳捭阖”，终于取得了成功。

（四）巧转阴阳　米耶化整为零

1963 年，米耶发现了一家很有价值的公司，在美国有多处油田、天然气和牧场，公司设在巴黎，它的市价每股在40至50美元之间，光是石油和天然气就已经值那个股价了，即超价值的股票。

威尔被米耶指派去进行调查分析，米耶指示：“如果不达到200%的纯利，就不必考虑。”威尔调查后发现，利润可能达到197%，而且可能希望赚到300%。米耶于是邀请巴黎拉察特公司和高达利公司一起合作收购这家公司的2/3股权，收购价每股155美元，比市价高出 65 美元。

两地经过最后商讨，纽约时报和华尔街日报终于在 1964 年 4 月 8 日登出了整版的收购广告。登出更大广告的是魏奥明公司，标题是“请勿受收购者的打扰而乱了方寸。”广告指出公司的股票价值远远超过了收购价。

由此广告战拉开了收购序幕，米耶接着又登出了一个大广告，说“收购者的目的是为了指出该公司年度报告数字不详实，与实际的公司资产值相差甚远，多年来一直如此。”

米耶调查得十分清楚，这家公司的董事会成员持有的股票并不多，大部分股票都是法国人和比利时人所持有。所以，米耶就直接写信给这些股票持有人，进行收买，而不再打广告了。

公开收购后的一个月，也就是 5 月 7 日，米耶正式宣布已购买了过半数的魏奥明公司的股权，约值 4500 万美元，这样，在股东大会上入主新董事会就是必须的了。在开股东大会时，一个拉察特公司的代表奥斯本在主席台发言指出，这家公司的资产过于分

散，油田、地产、牧场等等在各地的管理机构太多，使行政开支太大。

果然，在纽约的米耶已经在进行“拆散”的工作了。他们取得公司，不是为了经营它，而是要拆散它。米耶把各地的油田、天然气、地产、牧场公开出售，变成现款。把原有公司的人员解散，支付一笔补偿费。结果纯利润达到了结果的3倍，公司自动结束。

米耶巧妙运用化整为零的拆散技术赢得了高额利润，这并不是偶然的。关键在于，他的确掌握了这门看似无中生有的学问。

（五）慢人半步　捭阴为阳

在商战中，“迟人半步”的方法往往会收到奇妙的效果，其关键在于这条妙计将强大的进攻溶入看似平静的防守之中了。

新产品的开发，国外许多大公司都有自己独到的手段，但“迟人半步”的方法更受人青睐，使采用者受益颇深，被奉为新产品开发的良策。

日本的日产汽车公司，为了开发生产“SANI”汽车，不惜动用大量的人力、物力在全国公开征求车牌，花大钱搞推销宣传，获得了极大成功。这一成功也使得丰田公司欣喜若狂。原因何在？因为“SANI”汽车的大宣传在日本激起了人们对汽车的兴趣。这对丰田公司来说，不啻为它铺了一条通向成功的康庄大道，借着人们对汽车着迷的热潮，丰田公司充分研究了“SANI”汽车的优缺点，制造了比这种车更好的“科罗娜”车。

“科罗娜”投入市场后，使丰田公司获得比日产公司更佳的经济效益。

日本的松下电器公司，也是采用“迟人半步”方法的得益者。有人称它是一家模仿公司，对此，松下公司毫不介意，因为它从这种做法中收到了极大的益处。

美国国际商业机器公司，几乎从未在市场上推出过尖端新技术的产品，它都是从比它领先的公司中得到教训、吸取经验。正如有

些专家们分析说：国际商业机器公司的新产品经常比其他公司设计得好，都得益于比人慢半步。数字计算机公司总结这方面经验时也说："我们有意在技术上落后二三年，我们让试用户，如政府部门，推着我们走，然后，我们研制出一种可靠的商品供最终用户使用。



休勒特——派克德公司更有自己的诀窍：凡是别的公司新产品问世，他们公司的工程师在用户那里检查本公司设备时就向用户探寻那种新产品的优缺点，探寻用户有什么具体要求，用不了多久，他们的推销员就登门来推销完全符合用户自己要求公司的新产品了。结果是：用户满意，收益大增。

这些公司总是迟人半步，甘居第二，并不是因为他们的技术能力差，而恰恰是在这迟迈的半步上作出了好文章。

第二术　刚柔弛张

【原文】

《鬼谷子・捭阖篇》曰：“圣人之在天下也，自古及今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。”

【注解】

就是说，自古至今，圣人们治理社会，处理事端，虽然运用千万种方式，变换千百种手法，无论怎样变化无穷，其宗旨都在于一点：阴阳、柔刚、开闭、弛张。总之一句话：不外软硬两手，刚柔兼施。

【事典】

(一) 伍子胥弛张疲敌

春秋时，吴国公子光利用宴会之际，派专诸以献鱼为名，暗藏匕首刺杀了吴王僚，夺得王位，这便是吴王阖闾。

这些计谋都是他的臣僚伍子胥设计的。伍子胥因为父亲和哥哥无辜遭楚平王杀害，所以对楚国恨之入骨，逃亡到吴，想借外人之力而报己仇。他助阖闾夺得王位后，便催促他下令伐楚。那时，楚为南方大国，兵多将广，比吴国强大得多，因而吴王问

伍子胥以何计胜楚。伍子胥说："可用'弛张疲敌术'。请大王派三支军队，前去轮番骚扰敌人。我们军队去进攻时，楚军必倾巢而出，想凭借优势速战速胜。我军见他们出动后，便退回据守，不与他们正面交锋。等楚军退回，我们的第二支军队再去攻扰。见楚军迎战，又退回休息。第三支军队亦如此。如此反复，我们用此'软'手段，必能将楚兵拖垮，然后使用'硬'手段，三军齐出，必能大败楚军。"吴王听后叫绝，依计而行，果然拖垮了楚兵，大胜楚军，而后又攻破楚国。这是主动运用"刚柔弛张"的先软后硬之术克敌制胜的例子。



(二) 田单软硬兼施

战国时期，燕国曾一度被齐国灭掉。后来，燕昭王即位，设"黄金之台"，广招人才，准备报仇。而齐湣王却蒙在鼓里，听从燕王间谍苏秦之谋，攻占宋国，引起了诸侯恐慌。燕昭王趁机联合秦、赵、韩、魏，发大兵攻齐。半年时间，齐国除莒城(今山东莒县)、即墨(今山东平度)两城外，其余七十余城尽被燕将乐毅率领的联军攻占。

固守即墨的守将是田单，他是个很懂得计谋权术的人，指挥军民共同固守，使乐毅打了三年，也没攻下来。等到燕昭王去世，燕惠王即位后，田单派人去燕都施"反间计"，让燕惠王用武夫骑劫代替了老谋深算的乐毅。田单又施"刚柔弛张计"，派城中老者到城外骑劫大营献上黄金，说城中粮草将尽，兵员大减，守城者多为老弱妇孺，田单已准备投降。用"软"的一手麻痹燕军。田单又派人准备了一千头牛，给牛画上怪异花纹，犄角绑上尖刀，尾巴拴上浸了油膏的苇草。又挑选了五千名壮士，让他们吃饱待命。

夜深了，燕军听说齐人准备投降，便放松了警惕。田单令人凿开城墙，放开城门，点起牛尾巴上的油草。牛被烧疼了，瞪圆眼睛，冲出城外，见人就挑。燕军从睡梦中惊醒，只见一群怪物头顶尖刀冲来，吓得扭头就跑。五千壮士跟在牛后面掩杀过去。燕兵

抱头鼠窜，溃不成军。田单一气收复了齐国丢失的七十余城，恢复了齐国。

这就是刚柔兼施、软硬并用的“火牛阵田单复齐”的历史故事。

古人在使用刚柔弛张术时，不但“软”、“硬”交替使用，也常常“软”、“硬”同时使用，以“软”蔽“硬”，以“硬”辅“软”，两法兼用，相得益彰。

(三)孙膑以软克硬

俗话说：“人在屋檐下，不得不低头。”智者在困厄的环境中，往往使用“软”手段，先保存自己，为后边的“硬”手段制敌、胜敌打下基础。

战国时期孙膑、庞涓斗智的故事已为大家所熟悉。

孙膑、庞涓曾同师学军事兵法。庞涓入世心切，早早下山去了魏国，被拜为军师，指挥魏军东征西杀，屡战屡胜，威震诸侯，魏王十分倚重他。但庞涓心里总是有点不安。他知道，自他走后，孙膑又跟师傅学了三年，又听说孙膑还有祖传的兵法(其祖孙武的《兵法》十三篇)，若他有一天下山来，依附某地国君，便会成为自己的劲敌。思谋良久，忽然心生一计。第二天，他入宫去见魏王，大吹了一通师弟孙膑之能，并自愿修书召他来为魏国出力。魏王大喜，忙命使者持书带重金前去相聘。

孙膑见师兄不忘旧好，果然欣喜而来，想助师兄成立大业。到魏之后，魏王忙请进宫里面谈，果然见其才学在庞涓之上，故欲委以重任，便与庞涓商议。庞涓假意高兴，但又说师弟刚来，没立半点功劳，不如等有功时再委以重任，以服众心。魏王见说得有理，只好依此而行。庞涓第一步阴谋得逞，便加紧第二步措施，模仿孙膑笔迹，写了一封情报信，让一商人带到齐国，而让边防将士扣住，送到魏王面前。魏王大惊，召孙膑来问。商人已被庞涓收买，一口咬定是孙膑所托。魏王欲斩孙膑，庞涓百般求情，最后孙膑被处以膑刑(砍去膝盖骨)，成了残废。庞涓假

意同情，精心调护，使孙膑大感其恩，欲将自己所学尽传师兄，便日写百简，著兵书传庞涓。后来，庞涓一仆人看不惯，气不过，将实情告诉了孙膑。孙膑大惊，苦思半天，决定以“软”制“硬”装疯离魏，再报此仇。

晚饭时，下人送饭来，孙膑起身，突然扑倒在地。众人救起，只见他口冒白沫，半日方醒。一睁开眼便大哭三声，又大笑三声，手舞足蹈，胡言乱语，将所写的竹书尽数投入烟火之中。等下人禀告，庞涓赶来，所写之书尽数化为灰烬，孙膑在庞涓面前仍疯疯颠颠，言笑失常。庞涓认为他有诈，命人将他拖入猪圈。孙膑便与猪争食，又捡起猪粪，吃得津津有味。庞涓命人端来酒饭，孙膑摔在地上，又去抢猪食吃。庞涓长叹一声，只有任他去。此后，孙膑仍旧疯颠，以猪圈为家。或外出游荡，胡言乱语；或与猪同眠，捡猪屎吃。日久天长，人们都说他真疯了，庞涓也放松了警惕。

某日，孙膑疯游街上，遇齐国使者，便在避人处讲出真情。齐使者将他偷偷载回齐国，拜为军师，终于在马陵道战役中大败魏军，生擒庞涓，报了大仇。

庞涓以“软”中藏“硬”的诈术残害孙膑，妄图夺其才学而害之。孙膑以“软”手段——诈疯避开庞涓的硬招，终于报了仇。若孙膑知情后，以“硬”对“硬”，是不会有此结果的。

(四)奥里弗以柔克刚

在温和的澳大利亚大陆，奥里弗买下了西海岸一家历史较为悠久的农场，接管农场之后，奥里弗知道，他需要进行改革才能在这块陌生的大陆站住脚，然而，面临的实际困难是异常艰巨的，相近的几家农场主人正在以观望的态度审视着他的举动，他们并且很快走向了联合，使奥里弗陷入孤立，主要在于他所生产的奶和肉几乎失去销路；农场的内部经营和管理都取得了极大成功，然而卖不出去的东西已经积压太多，并且保鲜环节已经达到饱和，问题非常严重了，联合公司派人来劝告他希望他参与联合，这时候，奥里弗几乎没有一点迟疑就爽快答应了。

在积压品抛售完毕之后，奥里弗打电话到加州给他侄子经营的奶业公司，了解到那儿的情况良好，然后，他跑遍了西海岸几个城市调查各类奶品的销售情况，作了全面的市场调查，最后，加州奶业公司的订货单飞到了奥里弗本人手中，价格比本地的高出了 18 美元，很快，联合农场实体的牛奶销路增大，而这一切全由奥里弗主办，从北美大陆运来的各类奶加工品在西部的销售量非常良好，这个良性运转使奥里弗很快掌握了联合农场的奶业实权，到 1982 年 9 月，即奥里弗进驻澳洲大陆刚刚 3 年，他不但控制了原来 5 家合并的联合农场，并且吞并了另外 3 家，成为一个庞大的经济实体，在西海岸名声大躁。

用一句古话，奥里弗的技术在于他“善假于物”而达到了以柔克刚的良好后果，赚钱的始终是他自己，现在，他俨然一个农场主人模样生活在那块被大洋包围的金色大陆上，事业在蓬勃发展中。

（五）哈默柔招创品牌

第二次世界大战期间，为了节约粮食，美国政府禁止酿酒。极具经营头脑的哈默已算计到：威士忌必定成为缺门货。行情看准后，他急忙买下了美国酿酒厂的股票六千股，此时每股的价格几十美元。他向酒厂提出，用酒作股息付给他。酒厂老板自然应允，这等于给酒厂扩大了业务，哪有不答应之理？两个月后，股票的价格已经跳到每股150美元，威士忌酒价格猛涨。按股息，哈默得到了6000桶酒。他把这些酒统统装进特制的酒瓶里，贴上商标，抛向场。市场上威士忌已很难买到，所以哈默把这种酒一送上柜台，立即就销售光了。店铺门口还能常常看到人们为买酒而排了长队。很快，作股息付给他的酒销出去了一半。

酒厂的老板们看到哈默用他们酒厂生产的酒发财，心中很不情愿，于是联合起来对付哈默。他们想通过倾销低价的混合威士忌酒把哈默挤出酒市场。他们先把每瓶酒降到8美元，哈默跟着把每瓶酒降到7.49美元，这个价格虽然赚不了钱，但也不会亏本，

哈默利用薄利多销的办法，还是有利可图的。可是酒厂老板们见这个价压不倒哈默时，他们就在酒里掺了35%的谷物酒精，以此来降低成本，每瓶酒标价只有4.49美元。哈默得知讯息后，立即将所有的威士忌降价成每瓶4.45美元出售。

有人不解地说："酒厂卖的是混合酒，成本本来就不高，现在你将真的威士忌卖得这么便宜，是在做无利的买卖，值得吗？

哈默很有把握地说："诀窍就在这里。顾客自然会对两种酒作比较用4.49美元买的是假酒，用4.45美元买的是真正的威士忌酒，那人们当然都愿意买我们的酒，这样我们的酒牌子就打响了。今天我虽然少赚点钱，但花钱创品牌也是值得的。从长远看，我们的酒能争得市场。"

果然如哈默预料的一样，他的企业出售的丹特牌威士忌酒不久便成为名酒，价格虽重新以名酒标价，但销量一直不衰，每年销售达一百万箱。哈默又一次获得成功。

（六）乔治·约翰以柔附刚

企业在激烈的市场竞争中必须考虑利与害，得与失。世界上没有绝对的最优方案。诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：制造满意的决策，必然有得也有失。要攻下堡垒，就要付出牺牲，这说明了一个观点：只要有利可图，即使做出一点牺牲也在所不惜。

20世纪50年代，美国黑人化妆品市场被佛雷化妆品公司独占。当时，这个公司的一名供销员乔治·约翰自立门户创了只有500元资产、3名职工的约翰逊黑人化妆品公司。他清楚地知道，他当时无力把佛雷公司打垮，就集中力量生产一种粉质化妆膏。经过认真思考，他决定靠"衬托法"推销自己的产品。他在广告宣传中说："当你用过佛雷公司的产品化妆之后，再擦上一层约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。"

同事们对这种"依附式"宣传很不满意，说他替佛雷公司吹捧。约翰逊笑着说："就因为他们名气大，我们才这样说，打个

比方，现在几乎很少有人知道我叫约翰逊，可是如果我想办法站在美国总统身边的话，我会马上家喻户晓，人人皆知了。推销化妆品的道理也一样，在黑人社会里，佛雷公司享有盛名，如果我们的产品能和它的名字一同出现，明着捧佛雷公司，实际上抬高了我们的身价。”这一招确实很灵，消费者很自然地接受了他的产品，经过强化宣传，短短几年便战胜了老牌的佛雷公司化妆品，美国黑人化妆品市场成了约翰逊的独家天下了。

第三术　守司门户

【原文】

《鬼谷子·捭阖篇》讲到圣智之人处理事情时说："筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。"又说："圣人守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。"

【注解】

就是说，圣智之人处理事情时，不但要考察事件发生、发展的历史，不但要考察民心民情，不但要观察事物的发展变化，更重要的是要善于抓住其关键环节，在这个关键环节上用功夫。抓住了关键环节，再去考察与此环节相关的前因后果，权衡其轻重缓急，分析其优劣短长，便可顺利地控制事态，处理事件了。

【事典】

(一)去掉对方关键人物

在抓关键处理事件中，最关键者莫过于人。

春秋前期，齐国出了位大政治家管仲，他辅佐齐桓公，九合诸侯，一匡天下，成为五霸之首，鲁国也得听令于齐。可是，自管仲死后，齐国却一蹶不振。直到春秋后期齐景公时，齐国

又出了一位贤相晏婴，国势才又出现上升势头，才又呈现出压倒鲁国之势。

但在这时，鲁国却也出现了一位思想家孔丘，并逐渐得到鲁定公的任用。在齐鲁夹谷之会上，鲁国因有孔丘辅佐相礼，齐国就没讨到便宜。为此，齐景公很是忧愁，便对大夫黎弥说："鲁国日见强盛，有压倒我国之势，如何是好？"黎弥说："这个容易。擒贼擒王，把关键人物制住，就不怕鲁国压倒我国了。只要把孔丘挤走，鲁国就强盛不起来。"齐景公说："这道理我也知道。可孔丘如今正得宠，怎能把他挤走呢？"黎弥说："这好办。俗话说：饱暖思淫欲，贫穷起盗心。鲁君本是好色之徒，其手下臣僚中亦不乏好色之辈。孔丘却是讲'政者正也'，强调国君要做表率的。我们送一队女乐给鲁君，让他沉迷其间。孔丘见国君如此，必定生气，觉得前途暗淡，就会自动离开。"景公说："好！"便依计而行，令黎弥去挑选了八十名美女，教以歌舞，授以媚术。训练成熟之后，又选出一百二十匹好马，特别修饰，配以雕鞍，连同美女，一起送到鲁国，暂时被安排到鲁都城南门外驿馆中。

鲁国重臣季斯本是好色之辈，抢先得到这一消息，心中乐不可支，便偷换便服，乘车去南门外偷看，以探虚实。只见齐国美女正在轻歌曼舞，妖声遏云，舞态弄风，直把季斯看得目瞪口呆，意乱神迷。自此之后，他天天微服去南门外欣赏，连朝见君主的事也忘了。直到定公三番五次宣召，才把他召进殿里。定公把齐国赠送美女、名马的信交与他看，商量定夺之策。他一口答应，并添油加醋地描述起齐女之美态，直把定公说得按捺不住，立时换上便服，与季斯前去偷看。其实，齐使是认识这位定公的，见他偷偷来看，便知事情成了一半，于是暗中传令，让舞女使足媚劲，加力表演。舞女得令，摆臀摇胸，扬手亮腿，巧笑媚视，手引眼勾，直把定公看得神荡魂飘，齿酸涎流，立即回宫，传见齐使，接受美女名马。

自此，"春宵苦短日高起，君王从此不早朝。"鲁定公一心只在美女身上，早把国家大事抛在九霄云外。孔丘闻说，连连叹气，子

路便劝他离鲁周游，以求明君。孔丘并不甘心，说：“不几日便是郊祭大典了，看国君的表现再说吧！”哪知郊祭那天，定公心不在焉，草草祭完，连祭肉都没顾上分割发送，便急急忙忙回宫享乐去了。孔丘长叹一声，终于下定了决心，离开鲁国，开始了他那长达十四年的周游。自此之后，鲁国一蹶不振，成了齐国的附属国。



（二）烧毁对方粮草

东汉末年，曹操与袁绍在官渡（今河南中牟东北）对阵。

当时，袁绍兵多将广，粮草充足。可曹军却缺少粮草，只求速战。曹操知道，粮草是战争关键的保证，于是派人破坏袁军的粮草供应，烧毁了袁绍的运粮车。可袁军离根据地近，不久又运来了大批粮草，屯积在乌巢（今河南延津东南），并派一员大将淳于琼领兵一万人守护。

袁绍手下有一谋士名许攸，给袁绍出谋袭击曹操本营，截断曹军粮草供应。袁绍不听，他便投奔了曹操。曹操也正在打乌巢粮草的主意，感到这批粮草对袁军是一颗定心丸，对曹军却是莫大的威胁。许攸便出主意：“淳于琼是一个酒鬼，仗着有一万兵马守护粮草，觉得把敌人吓也能吓退，故十分大意。您若派几千骑兵偷袭，定可取胜。烧掉这批粮草，卡住袁军的关键，袁军便会军心大乱，不乱自败。”曹操大喜，亲率五千轻骑，换上袁绍旗号，躲过袁军盘查，夜袭乌巢，烧了袁军屯粮。袁军将士听说乌巢被袭，粮草烧尽，果然军心浮动，被曹操一鼓作气，打得大败。曹操抓住关键，“守司门户”，终于取得了官渡之战的胜利。

制敌取胜，除了消灭对方的关键人物外，最常用的还有毁掉对方的粮草等手段。粮食是行军作战的关键，人无粮不能战，马无草不能驰，卡掉对方的粮草，便可不战而胜了。

（三）利用水、火助攻

秦末项刘争霸之时，刘邦派韩信率兵攻下齐国，齐王田广狼狈逃窜，退至高密（今山东高密西）固守，并飞骑向项羽求救。项

羽派大将龙且支援。龙且急于交战邀功，不听别人劝阻。于是，与齐楚联军在潍河两岸摆开了阵势。

头天晚上，韩信派人先到上游，用一万只泥袋将潍河主流堵住，汹涌的河水顿时减缓了许多。第二天，韩信率领一半人马涉过潍河攻击龙且，龙且亲率兵马迎战。交手不久，韩信佯装不敌，撤回河西岸。龙且一见大喜，立即挥兵涉河，追杀韩信。韩信命人扒开堵住的泥袋，积蓄了半夜的河水卷着波涛，汹涌而下，一下子把涉河的龙且兵马截成两半。河中的兵士被冲走。过了河的兵马一看后无援军，也无心恋战，被韩信返回头来杀得抱头鼠窜，龙且也被杀死。没过河的兵士失去了指挥，也像无头苍蝇般乱撞。河中水流过后，又恢复了平日的流量。韩信带兵渡过潍河，乘胜追杀，大获全胜。

火也是战争中的关键凭借物。火烧赤壁，大挫曹操大军的故事已为大家熟知。几十年后，东吴陆逊又用此计大破刘备。

刘备大将关羽目中无人，被东吴杀掉。刘备为替义弟报仇，不顾联吴大局，率二十余万大军杀奔东吴。东吴求和不成，派镇西将军陆逊率五万人马迎战。两军相持了半年，未分胜负。时值盛夏，天气炎热，刘备便命大军沿江扎营，四十余座大营相连，绵延七百余里。陆逊见状，命人带上火种，顺风放火，隔一营烧一营，一霎时，四十余营皆被引燃，成了一条七百余里长的大火龙。蜀军损兵折将，刘备也险些被俘，自此大伤元气。

水也好，火也罢，作为战争中的关键之物，在于人去运用。两军相争，智者取胜。你能根据天、地、时等具体情况，巧妙地运用它，你就可能取胜制敌；否则，被敌人运用，你便会惨败。关键在于你能否利用，会不会“守司”。

（四）白花油——守司品牌门户

白花油企业的创业者颜玉莹原是做糖果、面包等小生意的。结婚后妻子刘氏从娘家带来一则祖传秘方白花油，这种药油由薄荷脑、冬季绿油、桉叶油、薰衣草和樟脑等天然草药配制而成。主

治肚痛、感冒鼻塞、防治蚊虫叮咬等小毛病。原本这自制药只是家用，因药效特好，亲朋好友纷纷来讨用。有鉴于此，颜玉莹突发灵感，决定试销白花油。

为了打开白花油销路，使白花油家喻户晓，颜玉莹用出奇制胜的手法大肆进行宣传。他亲自和伙伴们一起，到港九新界每个角落张贴街头广告，或钉上铸有白花油字样的铁皮商标以广招顾客。后来他又想法子把铁皮商标钉在流动船只上，以吸引市民注意，而每月付给船主的广告费仅一元或几角就够了。这种广告费用少，收效大。他最成功的一次宣传，也许要算1953年在香港的义卖救灾运动中，因捐钱最多而摘取慈善桂冠，因此，白花油销路直线上升。为了长期吸引人们使用白花油，他还在香港开设了白花油慈善会有限公司。

凡报名成为会员的，只要每月购买一瓶白花油，此人去世后，其遗产继承人便可以领取一笔可观的抚恤金。这种做法很吸引人，该慈善会吸收会员最多时达一万人。白花油的声誉也随之兴起，变得家喻户晓。

白花油所以能够长销不衰，除效果好、宣传有力外，以不变应万变的策略也是很重要的一个原因。该企业从开创至今，60 年来它的配方成分始终没变，就连它的玻璃瓶子的设计和外壳包装也一成不变。颜玉莹认为，一种为消费者欢迎的商品形象，是经过长年累月的经营才建立起来的，它的包装形象已深入用户脑中，不应轻易改动。一种药能够风行几十年，是经过了用户的考验，认为确实有效才能生存下来。既然它已被用户所接受，贸然更改成分肯定是不明智的。

（五）没有特色，就要创造特色——以特色为门户

进入秋季，家电产品中的洗衣机，即进入销售的旺季。当时，声宝牌爱情洗衣机在市场上屈居国际、三洋、大同三家之后，排名第四，若不力求突破，在生产、销售、服务均不符合经济效益的情况下，势必沦为边缘产品而惨遭淘汰。

站在广告公司的立场来看商品，如果商品有特色，广告策划就比较容易，效果也较好，商品如果缺乏特点，广告影响力就弱。因此，广告公司最怕的就是商品没有特殊或突出的特点，而洗衣机又偏偏是所有家电产品中，差异性最少的一种商品，很不容易找到具有说服力的特色。

当时联广公司的工作人员，首先从事了三项市场调查，分别抽样访问了经销商、曾用过洗衣机的家庭主妇，以及未曾使用过洗衣机的家庭主妇。目的在于了解他们对洗衣机的看法及使用经验。这次的市场调查，得到一个很有价值的结论：洗衣机是无法把衣服洗干净的机器。

至于为什么洗衣机无法把衣服洗干净的问题，尚无定论。除了袖口、领口的部分本来就无法洗净之外，大家的看法是衣服在洗衣槽内，因水流的关系而打结，绞成一团，衣服没有充分和水及洗洁剂完全接触，当然无法把衣服洗干净。

广告公司人员了解到了消费者的“心声”，等于找到了问题的结论。如果能针对衣服打结的问题作强有力的说服，或许就可以突破困境，也就是说只要能提出具体有力的证据，证明声宝牌洗衣机洗衣服不打结，那不就可将“爱情”定位于洗净力最强的洗衣机了吗？

然而，困难就在于“具体且有说服力的证据”难找。于是，一场“无中生有”的脑力战就此展开了。

大家都知道，洗衣机带动水流是靠“回转盘”的转动。但是，各种品牌的广告，却从未以“回转盘”作介绍重点。主要原因是，大家的回转盘从外表看起来都一样，因此没什么好说的。

不过，联广公司的策划人员却在仔细观察比对、了解各种品牌的回转盘之后，有一个小小的发现，那就是，声宝牌的回转盘除了四瓣花纹之外，还有四个很小的小瓣。

他们以此小差异去请教设计开发部的人，看看有什么意义或作用。回答是为了“美观”，除此之外，毫无用途。虽说，根



据流体力学原理，它会对水流产生若干阻力，但对整体水流，尽管是强反转、弱反转、强漩涡、弱漩涡，影响都是“微乎其微”。

尽管专家们认为小瓣对水流的阻力是“微乎其微”。但这个小差异，已足够广告人员创造一个伟大的广告方案了。

声宝牌洗衣机的回转盘和其他回转盘有稍微的不同，即它多了四个小瓣，这四个小瓣在理论上是可以干扰主要水流的转动。

于是，“复合式回转盘”——一个无中生有的名字在大家的酝酿中形成。它的功能是在洗衣服的时候，大的水流中尚会产生小的水流，因此，衣服和水、清洁剂接触的机会就增加，衣服当然就洗得干净。

就这样，以“衣服不会绞在一起”为介绍重点的广告方案就完成了。不论是报纸或是电视，广告内容都只强调一句话：“衣服不会绞在一起。”

这个广告推出之后，不到一个星期，市场上产生了极大的震撼。声宝的销售量节节上升，达到供不应求的地步。

第四术　周密贵微

【原文】

《鬼谷子·捭阖篇》曰："即欲捭之贵周，即欲阖之贵密，周密之贵，微而与道相追。"

【注解】

就是说，好的计谋在实施中能够成功，能够让敌人受骗上当，保密保得好不好，不能不算是关键之一。否则，被敌人看破，让敌人得到消息，他哪里还会再上你的当？

【事典】

(一) 王允巧施美人计

东汉末年，董卓擅权，挟天子以令诸侯，恨得那些忠臣咬牙切齿，想要除掉此贼。

董卓知道群臣不满，便收养了一义子名曰吕布。那吕布有万夫不挡之勇，手使方天画戟，左右不离董卓。司徒王允见无计可施，退朝后只有长吁短叹而已。

某日，又在后花园叹气。忽闻牡丹池畔亦有叹息声。叫来一看，原是府中歌妓貂蝉。因其腰细如貂身，歌喉如蝉鸣，故唤以貂蝉。那貂蝉自幼进王府，王允以亲女儿对待，派专人教以歌舞



书画。如今年已十六，出落得亭亭玉立，如荷花仙子一般。王允问她叹气的原因。貂蝉说只为大人心情不好，频频叹气而发，并说："若用妾之处，万死不辞。"王允对视良久，心生一计。于是将她领至密室，屏退他人，请貂蝉上坐，叩头便拜。貂蝉见状，忙跪身还礼，急问何故。王允便将自己设计的美人计离间董卓和吕布的打算低声相告，问貂蝉能否献身。貂蝉满口应允。王允千叮万嘱，务必保守机密，务必不露声色，否则，不但计划难成，而且你我及王府上下人等性命难保。貂蝉记在心里。

第二天，王允便照计行事，先约吕布来家中吃酒，唤出貂蝉劝酒，把吕布迷上，王允顺势将貂蝉许配于他。第三天，又请董卓来吃酒，也让貂蝉出面把盏，勾得董卓直流口水。王允又顺势将貂蝉送与董卓，让他带回董府。然后，王允又告诉吕布，董卓已带回貂蝉，准备与你完婚，让吕布空盼。空盼不着，便入府探听，知太师已纳其作小妾，无名火大起。貂蝉又使出手腕，一边激吕布救出自己，一边告诉董卓说吕布调戏自己。终于加深了吕布、董卓的矛盾，恨得吕布以戟刺杀了董卓。

在这美人离间计实施的前后过程中，知道其中底细的始终只有王允和貂蝉两人。两个人都把生命赌上，所以十分注意保守机密，达到了预期目的。

（二）李允则三招固雄州

在军事斗争中，保密就更重要了。因保密而胜利、因失密而失败的例子多得是，我们暂且不提，先讲一个保守机密，暗中设防的例子。

雄州（今河北雄县）地处宋辽边界，宋辽讲和之后，宋国派李允则来任刺史。李允则见城北门外面对辽境的瓮城（城门外保护城门的半圆状小城）低矮，不利于防守，就想扩建加高，但两方已议和，不能公开修筑。

一天，李允则又到这里巡视，见瓮城中有座东岳庙，便命人打造了一只银香炉，派人吹吹打打地送去，并故意不加防守措施。

不几日，那银香炉便被人窃去。李允则于是大张旗鼓地访贼查盗，又告谕对面的辽国守官，说要加高瓮城以防小偷。不几天，城池便加固起来了。原来，城北有座瞭望台，两国讲和之后，按规定拆除了，但这十分不利于防备辽军骑兵的突然袭击。李允则又派人将城中寺院建在城北高地上，并建了比瞭望台还高的佛塔。每日登塔礼佛的人络绎不绝，成了义务瞭望员。他又让老百姓在城外种菜，每户一片菜园地，菜园与菜园间植荆棘隔开，成了防守辽方骑兵的天然屏障。经过这三招，便把雄州建成了边防重镇。

这三招的真正用意，恐怕只有施术者李允则自己知道。由于保密保得好，达到了防守目的，也没引起辽方的不满与追究。

（三）留意细微之事

明朝时，周忱以工部右侍郎巡抚江南。

周忱有个习惯，随身带一个小本，将每日之事细细记下，连天气、地势、人情、风物都不遗漏。

某日，某县乡民来报，说送粮船遭风沉江，要求免除粮税。周忱问他是哪日哪时，刮的是何风。船民随口应答。周忱翻开日记本一看，惊堂木一拍，大喝："撒谎！"说出那天那时是刮北风，顺风驶船，怎能翻船？且风又不大。直把那船民吓得叩头求饶，道出撒谎原因。

"周密贵微"除了加强保密之外，还应该在"微"字上下功夫。看似微小细琐之事，你若留心，说不定会派上大用场。

宋高宗建炎年间，金国粘没罕率军南进，宋军溃败，驻在扬州(今江苏扬州)的宋高宗仓皇南逃。

过长江时，皇室侍卫眼见就要远离家乡，很多人不愿走。于是谣言四起，军心动摇。大臣吕颐浩见状，忙以君臣大礼晓喻侍卫，又许下好处："凡护驾上船的人，一律晋升五级。届时在大家签名上盖官印为凭，到江南后兑现。"大家听后，慢慢安静下来，相继护卫宋高宗上船南渡。吕颐浩让大家各自签名，他往上盖官印。盖印时，吕颐浩将那些带头闹事的人倒过来盖印，协从者正过来盖印。到达建都临



安(今浙江杭州)，众人前去领赏时，吕颐浩根据印的倒、正一一或赏或罚，或升官或查办，一个也没有冤屈。

控制别人，也要注意在微密处用手脚，做得既秘密不被人觉察，自己又十分明白，胸中有数。

（四）自揭其短　扬名立万



阿加拉斯在加拿大温哥华建了一家食品公司，集生产和销售为一体，但由于类似企业在该地区不胜枚举，他很难打开有限的销售市场。在对市场作了全面调查并进行专家分析之后，阿加拉斯对市场上同类的其他产品有了极为全面的了解，他一方面加强企业内部的管理，一方面通过新科技来开发新产品，这一切似乎都在悄无声息中进行，阿加拉斯马上以最快的速度在市场各地建立销售网络，但效果依然平平。

按照惯例，温哥华的食品质量监察司对各个厂商的产品都要进行严格的抽样检查，并将检查结果公之于众。阿加拉斯的产品经过了这一关，一切都在平平淡淡中进行着。这时候，阿加拉斯开始召回他各点上的负责人回公司，并召开了紧急会议。

事隔没几天，一个分布在市中心的网点上的小经理，在报上刊登了一则极含不满情绪的文章，大意是声称他们从阿加拉斯食品公司所进的夹心蛋糕与面包及部分巧克力饼干中，含有一种对人体有害的激素，大有要求不同部门必须进行检查的愿望。

可想而知，一般人会对此有多大的反应，他们的各网点销售在这几天内都直线下降。这时候，阿加拉斯指派人在报纸上做出强词夺理、极力争辩的样子，终于，因此上了法庭，报纸上大小长短的消息，东一篇西一篇地刊登，法庭上的审讯在还没有结果的时候，销售网点突然撤回控诉，声称他们自己搞错了商品商标，有问题的并不是这家产品，他们愿支付一切诉讼费。

阿加拉斯立即在报纸上刊登整版广告，某日将在郊外某处当场销毁该类全部产品。并邀请各类知名人士到场监督，趁此机会，阿加拉斯将仓库全部积压商品销毁，并成功地推出了最新产品。新

的市场便由这一场“一家人的内哄”而打开了。这便是阿加拉斯建立自己地位的第一步，如今，他已跻身于温哥华赫赫有名的人物行列了。



第五术　为人自为

【原文】

《鬼谷子●捭阖篇》曰："见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。"

【注解】

就是说，在处理事件时，分析了形势，权衡了利弊，明白了对方的决策打算之后，自己先定一个"度数"。这个"度数"，就是制定一个让对方怎样做才对你有利的准则和规划。若对方的计划合于你的"度数"，即表面上对他有利而实际上、最终却对你有利，你便"为之虑"，即帮助他完善这一计划，帮助他实现这一计划；若对方的计划打算不合你的"度数"，即确定对他有利而对你无利，你就要"自为之虑"，说动对方放弃他原来的打算，抛开他原先的计划，而让他按你的计划行事。当然，要对方这么做，必须费一番心思，做一番手脚，制定出的计划必须暗中对你有利而表面上对他有利，让他觉得你不是为自己打算而是在为他打算，这样才能使他接受你的计划而实际上落入你的圈套中。

【事典】

(一)苏代阳为人划阴为己谋

战国后期，楚国谋划出兵攻韩，韩国十分紧张，忙向已附属于自己的东周征调兵丁、粮草、武器。但东周此时自顾不暇，哪有多余的人力、物力支援韩国？再说，又怕这样一来，激怒了邻国楚国，楚国一怒之下会把自己灭掉。故而，东周王接连好几日忧心忡忡。苏代见状，忙问原因。听东周王讲了前因后果之后，他笑了笑说："不必担忧。我到韩国走一趟，不但可使他们不再向我们征兵征粮，还可让他们白送我们一块地盘。"东周王半信半疑地把苏代送走了。

苏代到了韩国，对韩相国公仲侈说："我来之前，曾听说楚国的大臣向楚王说：'韩国久战，已十分疲惫，国空民乏，粮食奇缺，无力持久坚守。我们出兵，不出一个月，定能攻下韩国都城。'但楚王没抓到真凭实据，对这些话将信将疑，没敢发令攻打。但在这样的紧要关头，您却向东周征兵征粮，不是正把自己的弊端暴露给敌人，让楚王下决心猛攻韩国吗？"公仲侈说："哎呀!我怎么没想到这一点!您说该怎么办？"苏代说："我为您打算，倒不如这么办：马上停止向东周征调兵丁粮饷，再把米川高都送给东周，以显示自己的实力强大。"公仲侈说："我不征调东周人、粮，已够仁义了，岂能白白将高都奉送给东周？"苏代说："将高都送给东周，东周必然死心塌地跟随韩国。楚国一看，必与东周断交。以高都作代价，取得一个死心塌地的邻国，为什么不办呢？"公仲侈一听，连声叫好，依计而行。楚王见了，以为韩国国力强盛，难以攻下，也没敢发兵。但是，其中最为得利的是东周。

苏代表面上是在为韩国(为人)谋划，实际却是在为东周(为己)效力。

(二)歇一下再战——曹玮的疲敌术

宋太宗时，年方十七岁的渭州(今甘肃平凉)刺史曹玮，也曾

凭借自己的广博知识成功地使用"为人自为术"打败过敌人。

一次，曹玮率军与西夏兵作战，小获胜利，便吓得西夏将领引军撤退。曹玮侦知西夏军撤去不远，便将缴获的牛马、辎重尽数收集，慢慢驱赶，缓缓返归。西夏将领听到曹玮如此行为，便以为他是贪小利不会用兵之徒，便挥军加速追赶过来。眼见得西夏兵就要追上，曹玮回过头来列下阵势，派人对西夏将领说："你军远路赶来，一定十分疲劳，我们现在就交战，我方有乘人之危的嫌疑。不如你们休息一会儿，咱们再决战不迟。"西夏兵连退却带回头追赶，已跑了上百里地，正感到十分疲乏，闻听此言，十分高兴，便答应了。休息了片刻，曹玮又派人告诉西夏兵："相必你们已歇得差不多了，咱们开战吧！"于是便指挥宋军冲杀过来。那些昔日强悍的西夏兵这次却变得不堪一击，交手不久便大败。

打完胜仗，部将们请曹玮解释原因。曹玮说："走远路的人，刚到目的地时，并不十分疲乏，在稍做休息，全身放松之后，才更觉疲倦。西夏兵远路追来，心里憋着一股劲儿，这时与他们交手，还要费些气力才能战胜他。若让他们歇一下，全身松弛下来，他们觉得更疲惫了，就容易对付多了。"大家听了，都佩服他的知识广博。

(三) 尔朱敞换装出逃

南北朝时，北魏权臣尔朱荣死后，其侄子尔朱兆占据晋阳(今山西太原)，拥兵自重，逼杀北魏孝庄帝，自都十州军事。

尔朱营旧部高欢看不惯，起兵造反，与尔朱兆大战于韩陵山(今河南安阳东北)，大败尔朱兆。随后，传令将尔朱氏全族夷灭。

尔朱荣族侄尔朱敞从小随母亲养于宫中，这年才十二岁，听说高欢大杀尔朱氏，便从宫墙墙洞爬出宫外。但城门已封锁，严密盘查。尔朱敞看看自己的装束，十分犯愁。突然，他看到一群破衣烂衫的小孩在一起抓泥玩，便凑了过去，脱下自身的华贵衣服与小孩交换。小孩们平生没见过这样的好衣服，于是十分高

兴，抢着与他换装。

尔朱敞换上破衣，抓起泥巴涂在脸上手上，顺利地混出城门，逃得了性命。那穿华贵衣服的小孩被高欢的武士抓去，问了半天，才知原委，只好把他放了。

（四）新星点灯——方便别人的赚钱术

在商业竞争中，企业主往往采取许多新招式，攻击对手虚弱的方面，以达到稳固自己的目的，其中，众多企业主都喜欢钻市场的空隙，着手经营许多新行业，在美国，许多目光敏锐的人就是如此，由于新行业崛起，人们得到了许多方便，同时为别人行方便的企业或个人也获得了利润。

☆送到床边的早饭

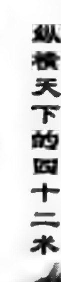
这是由美国旧金山的家庭主妇苏珊首创的。在一个星期天的早晨，苏珊和她的丈夫都睡在床上不想起来，好不容易一个休息日，她们俩谁都想好好睡个痛快，苏珊幻想地说："要是能像电影里那样，有人将早饭送到床边就好了。"丈夫说："早饭免了，算了。"苏珊若有所思地说："一定有很多人一样，休息日都睡个懒觉。"丈夫回答道："那当然哪。"苏珊突然像发现了一个什么宝贝似地突然从床上跳起来，大声说："我有一个生财的好主意了，将口味独特的早饭送到人们的床边，一定会大受欢迎的。对！我就做这生意。"

说做就做，苏珊立即开始学习烹饪技术，并广泛了解顾客口味。接着她买来一辆小货车，白色的车身上印着红色的"送到床边的早餐"的字样。里面装的是多种式样的早点和免洗餐具、温设备，每份早餐还附一瓶高级香槟酒或其他高级饮料。

这种形式的服务，果然很受人们的欢迎，在附近地方试销了一段时间后，生意很好。为了扩大经营范围，她又设法将自己新奇独特的营业方式写成新闻稿请报刊电台予以报导。立即引起众人兴趣，订货电话一个接一个，应接不暇，经营前景无量。

☆清洁服务业

10 年前，奥雷拉在一家工厂做工，丈夫在另一家工厂做工，



儿子在小学读书，每天一大早，全家都出发，一直到华灯初上时3人才陆续回家。作为家庭主妇的奥雷拉，虽然一天的工作和路途奔波已疲惫不堪，但洗菜做饭、洗衣服、清洁打扫，整个家庭的各种杂务都必须她去做。她感到精力不支，很想雇个女佣。但到处找不到人。农村妇女宁可去农村当临时工，也不愿去帮佣。可是和奥雷拉有相同需求的人却很多，这些情况使她萌发了一个奇妙的念头成立一间专门替各个家庭料理家务的清洁公司，也许能创出一条新路来。

为了制订“清理公司”的经营方式，需要体验女佣人的心理变化，奥雷拉亲自去做了一段时间的女佣人，通过实践，她发现女佣人的工作并不繁重，人们都不愿意去做的原因是一个人做事太孤独。于是她组成了“清洁服务公司”，不同于单个受雇的女佣。公司的妇女并不是女佣人的身份，她们是以打工或做副业的名义出去帮佣的，并且工作形式也不同，职工们以三四人为一组，穿着清爽的服装，以“清洁服务公司”的名义外出。几个人一起做事就消除了孤独感，还能提高工作效率。一个小组三四人，一天可为7～10家服务，收入很可观，事情也做得轻松愉快。公司成立不久，吸引了许多妇女前来就业，同时，公司的业务范围不断扩大。十年后，这家公司已在美国十八个州发展了五十六家分公司。

☆玩具出租店

随着科技的发展、社会的繁荣，儿童玩具的品种增多。父母花了很多钱买的玩具，孩子们玩不了几天就又吵着换新鲜的了。父母们几乎为孩子的玩具伤透了脑筋。美国加州有一对夫妻也为此深感其忧。他们给孩子买的玩具玩不了几天就要被抛弃，但不买孩子又会纠缠不休的。他们总觉得这样做太浪费了，苦心思索解决的办法。一天，儿子要看连环画，他们从图书馆借来给他看。过不了几天，儿子又要换另一种书看，父母又去图书馆换书。这事给他们一个启示，既然书可以借，那么玩具为什么不可以借呢？创办一个玩具出租店，也许能成为一个前景很好的行业。不过顾客如果只限于本

地，市场就很有限。于是他们就采用会员制的方式解决了这个问题，他们投资七万美元，买了1000个玩具，创立了美国第一家玩具出租店，并在全国各地发展会员，会员费每年60美元，刚开张，就有400多人申请入会。可见，新行业，必有其兴旺的前景。

☆明星婚礼公司

这是美国新崛起的行业之一。这种公司实际上是一种婚礼承办公司，以前的美国人婚礼很简朴，可是随着生活富裕程度的提高。新一代的年轻人对婚礼的要求愈来愈高。独具慧眼的“明星婚礼”公司创始人，揣测了大多数人爱做明星梦的心态，特为公司取下了这个诱人的名称。

让“明星婚礼公司”来承包你的婚礼，确实能让你过一次当明星的瘾。公司选定的婚礼场地为电影或电视画面中常常出现的纽约著名宅第，内有漂亮舞台、管弦乐队、大型合唱乐团等，也邀请影视红星列席，并将全部婚礼过程摄录下来。夜晚，大厅门口的大型霓虹灯上，会出现新婚夫妇的名字。特殊的明星式礼车载着新郎新娘在市街上行驶，车内设备完善，豪华富丽。这一切会使新人品尝到当明星的风光，从而如愿以偿。这种个性化婚礼很受美国青年的欢迎，每次承办费为一万二千美元至十万美元，虽然价钱很高，但结婚是终身大事，只要负担得起，都要竭尽财力来风光一下。品尝当明星的滋味。因此，这家公司生意兴隆，利润特别高。

☆复古行业

大众汽车公司在美国创立，生意是早已被淘汰的金龟车。出乎意料的是，这种复古式汽车在一开始时便生意兴隆。营业不久，业务就扩大到12个经销店，一年出售500辆。他们的经营并不奇特，关键在于他们能够把握时机，别出心裁，利用人们的怀旧心理，重新发掘旧事物的价值，所以取得了成功。同样，当现代人穿腻了西装和夹克时，又怀念起旗袍的美感，近年来，这种清朝和民国初年的女性服装，又成了时髦的东西，这些现象启发我们的经营者，去发现旧事物的新价值，只要能找到新意，过去的东西并不见得没用。

(五) 既为经销商更为自己

日本新力公司的彩色电视机早已享誉全球。但是，70 年代中期，它还是一种名不见经传，无人问津的“杂牌货”。

当卯木肇先生风尘仆仆来到美国芝加哥市担任新力公司国外部部长时，新力彩电在国外尚无人问津。

在日本市场畅销的产品在美国为什么就落得如此冷落的下场呢？

公司前任国外部部长曾多次在芝加哥市报纸上刊登广告，削价销售新力电视机。然而，即使一再削价，销路仍然不畅。而削价更使商品变得丑陋、低贱，愈加无人问。面对如此局面，卯木肇几乎一筹莫展。

一天，他偶然经过一处牧场。当时夕阳西下，飞鸟归林。一位稚气的牧童牵着一条健壮的大公牛进牛栏。公牛的脖上紧着一个铃铛，叮铛叮铛地响着，一群牛跟在这头公牛屁股后面，温驯地鱼贯而入。卯木肇看着看着，忽然大叫一声：“有了。”

原来，他突然灵感一现，悟出了一种推销彩电的办法：眼前这一群庞然大物规规矩矩地被一个不满三尺的牧童驯服，是因为牧童牵着一只“带头牛”。新力彩电要能找到一家“带头牛”商店率先销售，不是很快就会打开销路吗？

经过研究，卯木肇选定当地最大的电器销售商马希利尔为主攻对象。第二天上班时，他兴冲冲地赶到马希利尔公司求见公司经理。名片经传达人员递进去很久才退回来，回答是“经理不在”。

卯木肇想，刚刚上班，经理肯定在办公室，也许是他太忙，不愿接见，明天再来吧。第二天，他选了一个经理可能较闲的时候去求见，这次仍没见到。

第四次才见到经理，“我们不卖新力产品”，没等卯木肇先生开口，经理劈头就是一句，接着大发一通议论。大意是，你们的产品降价拍卖，像一只过气的皮球，踢来踢去无人要。为了事业，卯木肇忍气吞声，堆着笑脸唯唯诺诺，表示不再搞削价出售，立即着手改变

商品形象。

见面后，卯木肇立即从寄卖店取回新力彩电，取消削价销售，并在当地报刊上重新刊登广告，再造形象。卯木肇带着刊登广告的报纸，再次去求见公司经理。而他们却以“新力质量太差”为由拒绝销售。

卯木肇二话没说，回驻地后立即设置新力彩电特约维修部，负责产品的售后服务工作，并重新刊登广告，公布维修部地址及电话号码，保证顾客随叫随到。

谁知马希利尔经理再次以“新力知名度不够，不受消费者欢迎”为由而拒绝。

虽然仍遭拒绝，但卯木肇没有灰心，反而觉得充满信心，他回驻地后，立即召集30多位工作人员，规定每人每天拨5次电话，向马希利尔公司询购新力彩电。连续不断的求购电话，搞得马希利尔公司职员晕头转向，误将新力彩电列入“待交货名单”。

卯木肇再一次见到经理时，经理大为恼火，“你搞什么鬼，制造舆论，干扰本公司正常工作，太不像话了”！

卯木肇待经理气消之后，大谈新力彩电的优点，并告诉他还是国内最畅销的产品之一。

他诚恳地说：“我三番五次求见你，一方面是为本公司利益，但同时也考虑到贵公司利益，在日本畅销的新力彩电，一定会成为马希利尔的摇钱树。”接着，他又巧妙地说：“折扣高2％的商品，摆在柜台上卖不出去，贵公司获利不会增多；新力折扣虽少一点，但商品促销得快，资金周转快，贵公司不是会获得更大利润吗？”

卯木肇先生满怀信心，回驻地后立即选派两名年轻人送两台彩电去马希利尔公司，并告诉他们：这两台彩电是百万美元订货的开始，要他们送货后留在柜台上，与马希利尔公司的店员一起推销。

临走时，卯木肇要求他们与店员搞好关系，休息时轮流请店员喝咖啡。如果一周之内这两台彩电卖不出去，他俩就不要再返



回公司了……

当天下午四点，两位年轻人回来，报告两台彩电已经售出，马希利尔公司又订了两台，卯木肇非常高兴。

至此，新力彩电终于挤进了芝加哥市的“带头牛”商店。当时正值12月，是美国市场家用电器销售的旺季，经过一个圣诞节，一个月竟卖出了七百台。

马希利尔公司大获利润，那位经理立即刮目相看，亲自登门拜访卯木肇，并当即决定新力彩电为该公司下年度主力产品，在芝加歌各大报刊登巨幅广告，提高商品的知名度。

有马希利尔这条“带头牛”开路，芝加哥地区一百多家商店跟在后面纷纷要求经销新力彩电。

就这样，卯木肇先生擒贼先擒王的计策成功了，此后，一切问题迎刃而解，新力彩电占领了美国市场，进而进军全美市场。

第六术 阴极返阳

【原文】

《鬼谷子·捭阖篇》曰："阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入；阳还终始，阴极反阳。"

【注解】

就是说，从对事物性质作静态考察的角度来说，"阳"和"阴"具有不同的表现形态。"阳"的特点是"动"，形态是"行"；"阴"的特点是"止"，形态是"藏"。但是，若从对事物的运动作动态考察的角度来说，"阴"和"阳"又是相连相接、相随而"行"而"动"的"阳动而出"，使事物发展产生变化，由弱到强，强极而后衰弱，再返回到"阴"的状态，"止"、"藏"起来。但这种"止"、"藏"并非是消极等待，坐以待毙，而是积蓄势能，滋养生力，为下一步"动"、"出"作准备。等"势能"、"生力"积蓄、发展到一定程度，便又会"动"、会"出"，又呈现出"阳"的特征了。由此说来，"阴"与"阳"不仅仅是对立的，也是相辅相补、相须相待，互为势态，互相依靠的，它们不仅是事物形态的两个对立面，也是事物运动发展中相连相接、缺一不可的环节。施术者明白了这一道理，就应使用"阴极返阳术"，充

分发挥人的主观能动性，促进事物由“阴”向“阳”转化，以成其事。

【事典】

(一) 狄青的待客之道

北宋年间，陕西安抚使韩琦统兵在西北边疆抵御西夏。韩琦效法“战国四公子”，广招贤士，广结天下豪杰，有才有智者造访，必被待作上宾。

陕西豪杰刘易常在边疆一带活动，对那里的风土人情、地理形势甚至西夏情势都甚为了解，故在与韩琦交谈中大得韩琦赏识，被韩琦以重礼相待。这时，狄青在韩琦手下做一偏将，也仰慕刘易的为人和豪气，常设宴招待他。刘易爱吃苦马菜，但西北边疆却很难弄到这种菜，可是一旦宴席上少了此菜，刘易便会大嚷大叫，十分无礼。

狄青记起了古人的“阴极返阳术”，命人从内地购来大批苦马菜，专门用来招待刘易。凡是刘易来做客，只做苦马菜，不上别的菜。刘易顿顿吃苦马菜，终于受不了了，狄青才又为他摆上别的菜肴。自此之后，刘易再也不敢大叫大嚷，索要苦马菜了。

狄青用此术，使之达到“至阴”，“阴极”而后自能“返阳”。

(二) 御史断句判家产

从前，有位姓张的富商膝下无子，只有一女，故选一女婿入赘张家。女婿为得这份家产，低眉顺气，刻意奉承，很得张府上下欢心，后来富商又纳一妾，且生下一白胖儿子。女婿却自觉根基已深，对姨娘和这一小妻弟恶眼相看，面露杀机。

富翁看在眼里，但木已成舟，自己也无可奈何，心想：只要盼到小儿长大成人就好说了。哪知老天不遂人愿，没等小儿三五岁，这富商却体染沉疴，一病不起，眼见将命归黄泉，于是把女婿唤到床前，说：“小儿一非是小妾所生，我不能将家产留

给他。你入赘我家这么多年，前前后后出了不少力，家产自然是你的。至于一非母子，你只要给口饭吃便成，不致使他们冻饿而死，就是你积了阴德啦!”女婿悬了多年的心终于落了地，自然喜不自禁，但又怕空口无凭，说：“那——”富商明白其意，说：“我留一字据便是。”女婿飞快取来笔墨砚纸。富商写道：“张一非吾子也，家财尽与吾婿，外人不得争夺。”女婿揣走遗嘱，从此自然对姨娘和妻弟和善了不少。

这位小妾看着未成年的孩子，只有流泪叹气的份。富商瞅准近前无旁人时，告诉小妾：“等一非成人后，听到有聪明善断案的官员，前去告状便是。聪明的老爷自会公断。”不久，富商便撒手归西了。张一非成人后，便按母亲嘱咐，到县衙告状。县令传来他的姐夫询问，姐夫拿出遗嘱。县令看了，也觉得没办法。一非当然不死心，听说有位巡察御使路过本县，便去拦轿告状。巡察御使传来那位女婿，接过遗嘱，看了一会儿，判道：“就按遗嘱办！”一非心急：“老爷——”女婿面露喜色。巡察御史一拍惊堂木，念道：“张一非，吾子也，家财尽与。吾婿外人，不得争夺。”(古人不用标点，故可随意停顿来读。)女婿当头被浇了一瓢凉水，连忙分辩。巡察御史喝问：“你岳父写着‘外人’，女婿不是外人，难道亲生儿子是外人？真是利令智昏。”便当下把家产全部断给张一非。全县人听了，都拍手称快(古人看不起入赘的女婿，秦汉时即立法视赘婿低人一等)。

张一非善于等待，经过几十年漫长的岁月，待自己有能力自立时，终于使“阴”(不得遗产)转化为“阳”(获得遗产)。

在事物由“阴”到“阳”的转化中，要善于耐心等待时机到来，等待形势允许。

(三)项羽的破釜沉舟计

秦末，陈胜、吴广首举义旗，各地抗秦大军风起云涌。陈胜大军失败后，项梁采用谋士范增之计，拥立楚怀王，形成了新的抗秦中心。

秦将章邯大败项梁楚军，杀死项梁后，又挥军渡河，攻击另一股起义军——赵王歇和陈余、张耳率领的赵军。赵军向怀王求救，怀王派上将军宋义前去救援。宋义观望，被项梁的侄子项羽斩杀夺得兵权后，率两万大军渡过漳河，前去救赵。大军过河后，项羽传令将所有渡船全部凿沉，又令将士们只带三天口粮，将其余辎重焚掉，军锅砸烂，然后冲向秦军。手下将士一看没了退路，绝了生路，个个奋勇当先，全力拼杀，把二十万秦军打得大败。自此，项羽威名远扬，做了天下霸主。



故司马迁写《史记》时，将他与天子同等看待，并为其立"本纪"。项羽所用，也是"阴极返阳"之术。

某些军事家懂得了"阴极返阳"的道理，故在某些形势下不让局势达到"阴极"。俗话说："狗急跳墙。"又说："困兽犹斗。"把对手逼急了，他会拼上血本，与你争命，就难制服了。这时，就要虚设一条生路，让对手拼死相斗的积极性调动不起来，分散他的注意力，再伺机制服、歼灭之。

公元前 506 年，吴王阖闾举兵攻楚，在柏举(今湖北麻城东)大破楚军。楚兵溃逃，吴军追击，在清发河(今湖北安陆内)又追上了楚军。吴王准备挥军杀过去，其弟夫概谏道："困兽犹斗，逼它急了，也会与人拼命，何况是手持武器的人呢！若我们把楚军逼急了，他们看到绝无逃生之路，必定返回头来拼命死战。这样，就难对付了。我们不如给他们留下一线希望，让他们一部分人先渡河，人人知道渡过河去便能逃生，便都会拼命抢着渡河，谁还有心思与我们拼杀？这时，我们再掩杀过去，必能歼敌之大部。"阖闾依计而行，果然歼灭了楚军的有生力量，得以顺利攻入楚之郢都。

在不使形势达到"阴极"时，也要掌握一种"度"。若吴军出击过早，楚军过河没几个人，大部分还是觉得没有生路，还会"困兽犹斗"；但渡河的人太多，又歼灭不了楚军的有生力量，达不到战斗目的。其恰当的"度"，是在敌军有一部分人已过河足以引动全军争相过河而又未及渡过之时，这时军心大乱，人人注意力都集中在渡河求生上，便能一举歼敌之有生力量。

聪明人做事，善于把握“阴”“阳”的度数，及时转化方向和发展进程，既要让己方“置之死地而后生”，制造一种局势，充分激发己方的各种积极因素，使之达到“极限”，又防止敌方“困兽犹斗”而把他们的积极因素激发起来，把他们逼到“极限”。能够做到这些，达到了如此层次，你就掌握了“阴极返阳术”，就会无往而不胜了。

（四）葛兰素反阴为阳

美国是世界上最大的西药市场。多家百年以上的，或势力雄厚的药厂，已把美国的药品市场分割得差不多，要再跻身进去，并非易事。

然而，英国葛兰素药厂却以独特的经营方式。在短短的时间里，不仅站稳了脚跟，而且还以“善胃得”占领了美国几乎全部的肠胃药市场。目前，“善胃得”在美国营业额达到十亿美元，为全球营业额的三分之一。

葛兰素药厂跻身美国市场是1979年开始的。当时，它兼并了美国一家小型药厂，借以彻底了解当地的市场情况。为了让这家企业成为地道的美国公司，使之与美国的文化完全融合，它首先授予该药厂美方负责人充分的权力，因而使其激情变快，经营灵活。

葛兰素药厂在美国站稳脚跟后，又迅速拓展市场。1981年，美国葛兰素与当地排名前10名的瑞士罗士药厂合作，运用罗士药厂的业务代理和行销网点销售其药品。

当时，不少厂家的做法是把自己的药品商标权借给经销商，并由其销售，签订10年或几年的合同分享利润。而葛兰素厂却采取垂直组合的经营状态，从原料生产、研究开发、成品制造到发货行销一竿子到底：不包给经销商销售，以保证产品的质量和及时反馈信息。“善胃得”药品就是这样成为了美国的“明星药品”。

“不入虎穴，焉得虎子。”英国葛兰素药厂在将其产品打入



美国市场时，采用了“兼并”工厂这一绝招，就像将一探测器安在美国市场上。这样，美国药品市场几乎一下被葛兰素药厂所把握，为其产品占领美国药品市场提供了确切的情报基础。

英国“葛兰素”注重进行市场预测调查，从而掌握了美国市场需要，然后循序渐进，一举夺占了鳌头。其“反客为主”的战略为我们留下有益的启示。

（五）别人的“极阴”我方的“极阳”

旅馆业巨子康拉德·希尔顿曾成立了“希尔顿旅馆公司”和“希尔顿国际公司”，他担任董事长和总裁，在他的名下有近百家旅馆，从天涯到海角，都挂着希尔顿的旗子，他现有在海外的旅馆比在美国本土的还多。希尔顿喜欢收购一些不景气甚至破产的旅馆，也就是处于“极阴”之中的旅馆，因为他相信“阴极”必“返阳”，相信自己有能力让破产的旅馆起死回生。

拥有华尔道夫旅馆是希尔顿多年来的梦想，他把它看成世界上最伟大的旅馆。那些优雅的大房间，曾经住过许多皇族。当别人打电话过来找“国王”，华尔道夫的电话接线生必须问“请问哪一个国王？”但是这家旅馆却破产了。他1942年购买华尔道夫股票时，每股才4.25美分，糟糕到如此境地。但希尔顿真正注意要买华尔道夫是1949年的事。然而，希尔顿的理事会的那些理事，不能分享他的狂热，大表反对。身为希尔顿旅馆公司的董事长，没有理事的同意，他也不能以公司的名义买下。

希尔顿却没有因此退却，因为他知道拥有这样一家旅馆，将会为他带来多大的价值和地位。他想：“我可以像30年前在德克萨斯州西斯柯那样做，我可以自己买下来，把我的看法推销给那些能够有我这种想法的人。”

因此希尔顿开始以过去的那种熟悉的老方式着手去做，他打电话给在华尔街那群拥有华尔道夫股票的一群人中的老大。

“我今天就能开个价钱”，希尔顿说，“我什么时候过来呢”？

当天下午，他走进那位老大的办公室，要以12美元一股买下二十四万9042股——这是控制股的数目。

“这个价格24小时之内有效。”希尔顿说。然后，他给了一张十万美元的支票当押金。

那人大声说：“给48小时吧？！”希尔顿答应了。

那人接受了希尔顿的价格。而希尔顿要买下华尔道夫，还差了三百万美元！

他便去找人筹钱。他对他们说：“你要投下二十四万美元，跟我一起买下华尔道夫吗？我不想让给你，实在没有办法的话也可能会让给你。”

那些人都说：“好的。”

希尔顿本想一如平时遵守他的生活方式，下午6点停止工作，晚上跳舞、打高尔夫球。

但是为了筹足余下的最后款项，他不得不打断他的娱乐。

正在筹钱的当儿，希尔顿的理事们说：“你这样做是不应该的。既然你已做到这种地步了，这个旅馆必须属于希尔顿旅馆公司才行。”于是公司便筹出余下的钱，了却了希尔顿的心愿。



第二章　反应



第七术　张网得实

【原文】

《鬼谷子●反应篇》曰：“钓语合事，得人实也。其犹张置网而取兽也，多张其会而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。”

【注解】

就是说，就像设饵钓鱼、张网捕兽一样，你要摸到别人的底牌，侦得敌人的情况，就要使用手段，投其所好而引诱之，从而达到目的。

【事典】

(一)假借神灵撒网破案

北宋时，陈襄任蒲城(今陕西城蒲)县令。

某日，一店铺失盗。捕快根据线索，抓了几个嫌疑犯。可是，无论怎样审讯，他们就是没人招认。陈襄心生一计，告诉他们：“城隍庙里的大钟最灵，如果有谁犯了罪不能判明，它就可以帮人判案。你若没犯罪，去摸它，它不响。你若犯了罪，去摸它，它就会响。我先去祈祷神灵降临，你们都去摸一下。”于是，他先赶到那庙中，命人用墨汁将那大钟涂黑，然后遮上门

窗，设香案祈祷。待香火燃尽，庙内一片漆黑时，把那伙嫌疑犯逐个放进去，让他们去摸大钟，待贼人出来，逐个检查他们的手。众人满手通黑，唯有一个人手上是干净的。陈襄命人将余人放掉，带回那干净手的人回去审问、用刑。那人终于招出了偷盗实情。

这里，陈襄先设下一张“网”，利用人们信奉“神灵无所不知”的心理，假说让他们听凭神灵判决。做坏事的人做贼心虚，不敢让神灵检验，结果落入陈襄的“网”，露出了真相。

（二）吴复欲擒故纵

吴复任溧水县（今江苏溧水）县令时，碰上了一桩案件：本县人陈德娶妻林氏。陈德外出经商，妻子在家耐不住寂寞，与邻居张奴勾搭成奸。三年后，陈德将所挣来的钱换成十两金子，揣了往家赶。未到家，天已大黑，陈德怕碰上强盗抢去金子，便把金子藏在一座桥下，只身回家敲门。林氏正与张奴胡闹，一听陈德回来，张奴马上翻墙逃回家中。林氏开门，两人进屋，自然说不完的别后情。陈德为在妻子面前炫耀，把自己攒了十两金子的事告诉妻子。妻子一听，眼睛发亮，忙伸手来讨，听丈夫说藏在某桥下，便催丈夫早睡，明早天一亮快去取。

第二天天亮，陈德赶到桥下，一找，金子却没有了。十分懊丧，回家告诉妻子。妻子一听，大哭大闹，说保准是丈夫在外胡作非为，把钱抖落光了，来家说谎。哭着吵着，两人动起手来，打到衙门，正被县令吴复撞见。吴复询问原因，陈德讲出经过，林氏却一口咬定是丈夫在外宿花眠柳，把钱花光了回家说谎。吴复见这女人一脸轻浮相，而陈德却显得老实巴交，觉得其中有诈，便假意以搅乱秩序罪欲绑两人入狱。陈德心疼妻子，听妻子要入狱，忙说：“本无金子，请大人宽容，放了我们。”吴复假意大怒，训斥陈德：“大胆刁民，竟敢诈称失金，戏弄本官，押走！”偷眼看那林氏，却见她面露喜色。吴复心中明白了几分，让手下假扮乞丐，盯那女人的梢。便查出奸情。抓来奸夫审问，原来张奴翻墙回家后，心中不甘，又



翻墙回来，想偷听林氏对丈夫怎样，正巧听到藏金之事，便连夜去取回据为己有。

吴复怀疑那妇人有鬼，却故意放她走，设下了“网”，“网”出了真情。

（三）敬请明日光临

这是一家经营了五十年之久的老店，谁也不会想到其维持声誉不坠的方法，竟然是——每天只提供有限产品，如果有顾客上门来买不到东西时，就告诉他，请他明日及早光临。

那么，为何不多提供货品来方便顾客的需求呢？

原来“宁缺毋滥”是美味香食品行的经营原则。

虽然这不是一间门面堂皇的店铺，可是，为了维护它的声誉，倒也需要花费相当的心血，小自选购采买，大至接待顾客，在老板、师傅与售货员的通力合作之下，已使得客人们能放心地进入这家食品行，而不会有受骗的顾虑。

美味香食品行每天有300条左右的火腿出炉，除非你抢先了一步，否则，总会失望而归的。因为那些货品，早就被前一天受“冷落”的顾客们订购了。

“敬请明日光临”这一招十分奏效，一来该行食品以品质精良名闻遐迩，赢得了顾客信任，老主顾也特别多，二来，“吊”人胃口的效果极佳。许多顾客闻香而来，垂涎欲滴地等侯，一旦买不到便“耿耿于怀”，第二天非早来不可。

美味香食品行别有用心不使所有的顾客都得到满足，张限量质精之网，放走了今日未能如愿的顾客，却守住了明日势在必得的顾客和每天稳定的消费群。

（四）张稀新之网　收利润之实

法国的福雄食品杂货店可算是当前世界上最大的食品杂货店，在巴黎本部营业面积是470平方公尺，分成6个部门，供应从全球各地搜罗来的16500百余种稀有食品。在全国，它还有800多家代销店，全世界有25个国家的100余个高级商店为它代理经销。

现任老板波里于30多年前，从该店创始人福雄手里买下了这家濒临倒闭的店。波里接手后，完全改变了原来的经营思想和方式。他认为传统的食杂品经营思想是小商品经营意识。他决定要为食杂经营开创一个新纪元。

波里将破旧的店铺门面装修一番，然后到全国各地去采集引人注目和稀有的货物，如冰桶、五颜六色的大型胡桃磨子、香料瓶架子等等，很快地，食杂店吸引了大量消费者。波里对自己的经营方式更有了信心，他进一步放开了步伐、放眼世界。他组织了一批精练的采购队伍，向世界各地采购各国的特殊食品和杂货，力求迎合生活富裕了的欧洲人。于是，在巴黎12月能吃到日本的冬草莓、智利的樱桃、夏威夷的菠萝。“福雄”国际食品部还可以买到加拿大的野稻米、槭糖浆和大哈马鱼罐头；埃及的无花果浆、巴西的木薯面，马来西亚的可可牛奶……真是琳琅满目，集世界各地精华食品一万余种。

“福雄”不仅商品的花色品种繁多，而且质量上乘，再加上优质服务，店员们对有钱人和一般顾客都同样对待，于是各阶层顾客都拥向“福雄”，还吸引了世界各地的消费者，通过邮购来“福雄”订货。更有一些尊贵的有钱人坐飞机千里迢迢来购货。如摩洛哥的公主来这里购买玉米片，以美式玉米片当早餐；希腊船王每周都用私人飞机来装载各类稀有食品。

经过十几年的努力，“福雄”终于成为了一家国际性的大企业。

（五）张品牌之网　立不败之地

在马狮百货公司里，所有的商品，无论是服装、鞋类、日用品或是食品、酒类，都是一个牌子：“圣米高”。这是马狮公司经营中的最大特色之一。

单一的牌子，顾客没有选择余地，那么为什么还能吸引众多的消费者呢？关键在于“圣米高”这个牌子本身就是高品质的象征，是价廉质优的代名词，因此，对顾客有强大的吸引力。在其他商店

里，顾客面对不同牌子的商品，要作出正确的选择并不是一件轻松的事，他们需要靠过去的经验或是从广告中得到的印象去挑选，但这些并不一定可靠，有时牌子越多，越使顾客无所适从。但是，马狮的“圣米高”商标却是一分钱一分货，如果同是圣米高牌子而货品标价不同，那么，价格高的那种商品肯定比价格低的质量高。顾客可以根据自己的经济情况选择商品，决不会上当。于是，许多工作繁忙的职业妇女都愿意到马狮购物。

马狮的经营思想是：让劳动者买得起以前只有富贵人家才能享用的、甚至质量更好的货品。这种经营思想和相应的经营方法，争取到了大多数的劳工阶层消费者。

为了实现这一经营思想，以尽可能低廉的价格出售最优质的商品，他们在设计一项产品时，首先考虑的是售价是否在大众消费能力之内，一般的劳工阶层是否负担得起，因此，他们总是先定价格，然后再估算成本。在既定价格下，设计师和制造商一起去探寻既能保证质量又能保证一定利润的条件，尽可能为广大平民大众提供他们有能力购买的高品质产品。如果按一般的商品生产那样，先算出成本，然后是售价，往往会使商品的价格高出消费者的购买欲望，从而影响销售。而马狮的货品不一定是市场上最优质的商品，但在同样价格下，“圣米高”牌子的产品必定是市场上最好的产品。

它由原来两人合伙经营，只有数百英磅资本的百货店。经过激烈的世界市场竞争已成为英国第一大百货公司，拥有 260 家商店，员工 4600 多人。被经济学家称为“世界上最经营有术的企业”。

第八术　欲取反与

【原文】

《鬼谷子·反应篇》曰："欲高反下，欲取反与。"

【注解】

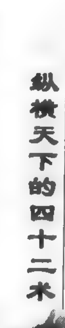
就是说，你想要从对方那里得到点什么，就要先给他点什么。就像种庄稼一样，要想从地里收获粮食，你就要先给地里施肥。做事也是一样，你要从某人那里得到点什么，必定要给予人家点什么，人家才能答应你。不过，智者所给予别人的和从别人那里得到的，其价值(特指对自己的价值来说)是不一样的，这样才不是"亏本买卖"。就像捕雀一样，你撒上几粒米给它，却得到了雀。但对方也是精明的，他是否同意与你做此"不等价"交换，这就全看你的智谋、手段如何了。

【事典】

(一)严讷巧买酒腐坊

明朝，翰林学士严讷官居吏部尚书、武英殿大学士。

某年，严讷想在城中建造新府邸，地基已筹划好了，只是有座酒腐坊插在中间。工程主持人几次去与那作坊主商量，可作坊主觉得这是祖上传下的家产，高低不卖。工程主持人无奈，气愤地



来告诉严讷，请他采取硬性措施。严讷听后，淡然一笑，说："何必如此！你们先去造那三面的房子，到时候自会有办法。"开工后，严讷命人将工程中每天所需的酒腐，全部从这些作坊购买，而且预先订购、交款。那夫妇俩因此生意越做越大，请了不少帮工，添置了不少生产工具，觉得那作坊越来越小，不合使用了。又感激严讷扶助之恩，于是十分后悔当初与严讷的抵触。想来想去，便把房契给了严讷。严讷在附近购买了一套稍大点的房子送他，自己的府邸也就按原计划建造了。

此问题的解决虽有点儒家道德情味，实质上却是"欲取反与"的鬼谷权谋术的应用。严讷为了捞到这块地皮，先给予对方好处、甜头，以此感化(实是收买)他，让他最终自动使严讷"取"到盼望的东西，达到了目的。

（二）魏国虚与实取

战国时七国混战，时而合纵，时而连横。

这年，秦国联合赵国打魏国，许以胜利之后，以魏之邺城作为谢礼送给赵国。魏王怕受到赵、秦东西夹击，十分惊慌，忙召集大臣商议对策。芒卯说："秦赵原本不和，今日联合，不过是为了利益，想瓜分我国，各讨好处。他们都各有各的算盘，只要略施权术，他们的联盟就会解散。"并献上一计。魏王同意了他的计谋，让张倚依计去游说赵王。

张倚见了赵王，说："邺城这地方，照目前的形势看，我们是保不住了。大王与秦国联合攻打我国，无非为争夺土地。为了避免战争，我们大王有意把邺城献给大王，不知大王意下如何？"赵王听后自然十分高兴，但又怕魏国玩弄什么花招，便问："两军还未交战，魏王就主动献地，到底是为了什么？"张倚解释说："两军交战，兵凶战危。大军过后，荆棘遍地。战争之后，必有荒年。尸骨遍地，百姓遭殃。我们大王从仁慈出发，不愿生灵涂炭，故有此举。"赵王问："那么魏王对我有什么要求吗？"张倚说："这自然。我们是来谈判，并不是来投降。赵魏两国曾多

次结盟，是友邦。与其将土地沦落于夷狄秦国之手，不如交给朋友管理。也希望大王从友邦利益出发，与秦断交，与我国恢复友邦关系，我们奉上邺城作为报答。如若不允，我国只有全国动员，拼死一战了。请大王仔细考虑斟酌”。赵王想了一番，说：“我好好考虑一下，明天定然给你答复。”张倚走后，他找来大臣们商议。相国说：“与秦联合攻魏，胜利了也不过得到一个邺城。现在不用动手就可以达到目的，何乐而不为呢？再说，秦本虎狼之国，其目的绝非仅仅灭一魏国，一旦攻灭魏国，其势力更为强大，下一个目标就是我们赵国了。不如答应魏国，让他们在两边抵御强秦，这才是长久之计。”于是，赵王答应了魏国，宣布与秦断交。

秦王一听大怒，赶忙撤兵，谋划报赵背盟之仇。赵王见秦撤兵，忙欢天喜地地派兵前去接管邺城，正碰上芒卯在边境上陈兵等候。赵将说明来意。芒卯一听大怒：“我们的土地，为什么好端端送人？”赵将忙说这是张倚早许诺下的。芒卯仍在发脾气：“张倚是什么东西!我们大王亲口答应过此事吗？我只接到大王让我阵守此地的命令，没接到交出此地的命令。你想硬夺，问问我的将士们同意否。”赵将一见魏军列阵以待，自料不是他们的对手，忙回兵报告赵王。赵王一听上了当，又气又恼，准备发兵攻魏。可这时已传来消息，说秦为报背盟之仇，正游说魏王联合攻赵。赵王闻听大惊，忙割了五个城给魏，以收买魏国与自己联合抗秦。这样，魏先以虚假的“与”答应赵国，不但从赵那里“取”到了不与秦合兵攻魏的结果，还“取”到了五个城池。

所以，是否能成功地运用此“欲取反与术”，关键在于你的智慧是否高超，计谋是否巧妙。看似“与”而实不“与”或少“与”，而终有所“取”，是使用此计的目的。

(三)汉武帝推恩集权

汉武帝曾听从主父偃之计，成功地运用此术，取得过良好的效果。

汉朝初年，刘邦为藩卫王室，曾大封同姓子弟，诸侯藩国的土



地几乎占去了三分之二，大大影响了中央财政收入，且那些藩王也都拥兵自重，对中央王朝形成威胁。

汉景帝时，曾想解决这一问题，听从晁错之计，推行削藩政策，结果激起了“七国叛乱”，只得草草收场。汉武帝上台后，励精图治，想干一番大事业，自然先要巩固内部，消除隐患。如何消灭诸侯权力，分散其国力、兵力呢？中大夫主父偃献上一计：“皇上推行恩典，命各诸侯把自己的地分给自己的子弟，再由皇上赐给封号。这样一来，那些诸侯国内众多的诸王子弟当然高兴，各侯王见朝廷让自己把土地分给自己的骨肉，觉得也无为不可。”于是，这种“推恩法”（皇帝把自己的土地分给自己的骨肉，是施恩惠。各诸侯王将此法推而广之，也把自己所得的封地再分给自己的骨肉，故曰“推恩”。）得以迅速顺利实施。结果，齐国分为七，赵国分为六，梁国分为五，淮南国分为三，其他各王国亦越分越小，对中央王朝再也形不成威胁了。

这样，汉武帝将自己的“恩惠”虚施给各诸侯国子弟，自己不但取得推恩施惠的美名，还消除了隐患，巩固了内部，为对四方用兵打下了基础。

（四）巧妙的推销商

加斯加与迈克同是加州不同两地的味精老板，他们在夏威夷都开辟了新市场，竞争要势不两立地持续下去，长期保持的和气也被这事儿破坏了，但非常明显，加斯加的销路很不景气，分析其原因，即在于迈克的各种准备工作要充分得多，他通过广告将自己的产品打入了各大商场和超市，生意在短时间内做得非常热门，直到两个月后，他才发现加斯加的各类产品已在那儿消失了，这使他有了一种沾沾自喜的荣耀感，这次竞争迈克似乎得出了“加斯加”不堪一击的结论；因此，在夏威夷他竭尽全力与其他同类产品进行强取豪夺，果然不错，那块肥腴的市场被他强占了。

然而天有不测风云，一年后，当迈克正放心地输送自己的产品到夏威夷的时候，他才发现，在各种居民聚居的地方，已出现了若

千家挂有加斯加门牌的味精专卖店，他还没有作出反应，电台、报刊、招牌种种形式的商业性质广告像雪花一样飞来，全都是加斯加的宣传品，这且不说，加斯加还施出了一条巧计：他的零售店同时向顾客免费赠送一万袋自己的产品和迈克的味精，他让顾客自己来作充分的选择，想好后再买，一周后，全部送完，不同的是他的产品比迈克的东西包装更好，而且味道似乎更带有传统的美国牛排味，这一招果然无比灵验，再加上加斯加的东西除了在大商场及超市可以见到，还可以在居民的家门口买到，大大便利了顾客，一个月中，迈克的产品销售成全方位的直线下降，两个月后，几乎失去了整个市场，他辛辛苦苦开拓出来的市场在短时间内即被“程咬金”抢走了。自个儿只得收拾“行李”打道回府，另创天地了。

加斯加成功便在于最初他争而不争，使迈克产生了胜利的错觉，而当他费了九牛二虎之力赶走别人时，加斯加却似如约而至，这时候对加斯加来说，竞争对手仅此一家，压力明显减小，再加之他认真选择了零售地点，人们也愿意因为这点“恩惠”而改变一下自己的口味，但加斯加本人的形象却带着味精走进了千家万户。

欲擒故纵即为此，使对方放松警惕，而自己暗地发展，最后再一个火爆的反戈。

（五）舍得巨资做广告　敢叫“五大”变“六大”

二次大战后，日本百废俱兴，样样都离不开电，因此到处都接连不断地开发电源，开山铺路，建造水坝，修造电厂。当时日本公认的五大建设公司是鹿岛、大成、清水、大林、竹中等五家公司。

间组建设公司是一家专营隧道、大坝等土木工程的公司。神部满助董事长在外面进行业务活动时碰了软钉子，他深深感到，不被看成一流的大公司，不仅自己不够体面，同时也不利于自己公司的业务扩大。

神部是个雄心勃勃、斗志旺盛的企业家，当他的公司进入城市建设领域，期望进一步发展时，遇到了这样的障碍，他自然没有就



此罢休，而是采取了一般人想不到、也不敢做的策略。

日本各大报社都收到了间组公司一笔大额的广告费，其要求新奇而简单，以后日本五大建设公司刊登广告时，落款加上间组；间组公司刊登广告时，也在落款时并列五大建设公司之名；在新闻、报导、评论等一切见报文章中，凡提及建设业的大公司时，把以前的“五大建设公司”习惯用语改成“六大建设公司”。

收别人的钱，顺便做无损于自己的事，各报社哪有不同意的？

广告登出后，神部参加社交活动时，常常遭人明嘲暗讽，他一概置若罔闻、视而不见。对于“这就是‘六大建设公司’之一的间组建设公司的老板神部先生”之类的话，他慨然应之。

公司的部下却忧虑不安，因为毕竟间组公司与五大公司还有一段差距，而且在间组之上的建设公司还多的是，像那样的广告既会被别人耻笑，还会被人误以为“骗子公司”呢！

神部理解他的部下，然而他自有他的如意算盘。

神部没有失算，尽管知情人嘲讽、厌恶他，建设业的舆论却被他搅乱了，不知情者慕名而来，间组公司当然也没有让他们失望而去，间组公司的业务扶摇直上，规模也越来越大，逐渐把一些规模比他们大的公司一个个抛在后面。

三年后，神部的愿望实现了，间组公司终于名符其实地成了日本第六大建设公司。

如果日本建设业舆论一泓清水，没有被神部借报社之力搅得浑浑噩噩，很难设想间组公司能登上第六位的宝座。

第九术　见微知类

【原文】

《鬼谷子•反应篇》曰："虽非其事，见微知类。"

【注解】

就是说，世间事物由于处在类似的社会环境中，故那些同类事物，虽然在表面形态上有着千差万别的不同和差异点，但在实质上，在主要内容部分，却有着相似的东西。聪明的处世者明白了这个道理，往往善于利用"见微知类"的推理技术，去预见事物的发展趋势和事物未来的形态变化，料其先机，先人一着地预先设置计谋，预先安排措施，故能遇事不慌，稳坐钓舟，制事取胜。

【事典】

（一）邓艾智败蜀军

三国魏齐王曹芳嘉平元年（公元294年），蜀将姜维攻打魏国的雍州（今陕西西安），依曲山（今甘肃岷由县内）修筑了两座兵城。曹魏派征西将军郭淮迎击蜀军。郭淮派陈泰和邓艾包围两座兵城；自己率兵截断蜀军援军的道路。姜维无奈引兵退走。郭淮想借此机会进击两城中的敌军，以除后患。邓艾劝谏道："以往蜀军作战惯使回马枪，今

次说不准他们还会再打回来，我们还是预先提防为好。”于是，郭淮分出一拨兵马，让邓艾率领驻在蜀军来路上的白水(在川陕甘交界处)北岸。

三天之后，姜维果然派将军廖化率兵杀回，遇到阻击，便在白水南岸与邓艾隔河结营。当时，邓艾兵少，廖化兵多，但廖化并不急于进击。邓艾见状，对部将说：“蜀军杀回来去救被我们困在两兵城中的同伙儿，敌众我寡，理当架桥急攻我们，但他们并不急于架桥进攻，可见是另有所图。白水附近有一洮城，是军事重镇，说不定姜维会偷偷率重兵去袭击。”于是他分出一拨人马，当夜去60里外的洮城(今甘肃临潭)增援。



天亮，姜维果然率大军渡河来抢洮城，由于邓艾早作了准备，没有得手，被邓艾阻在白水以南。两城中的蜀军久盼不到援军到来，粮草用尽，只好开城门投降了曹魏。

这里，邓艾善于用以往蜀军的作为来推知他今次所用的战术，能够从对手一反常规不急于架桥攻击以援救被围困的自己人的细微动作中推知对手另有所谋，因而审势度形地预先作了防范，料敌机先，堪称得“见微知类术”之精髓。

杰出的军事家最善于运用此术，去预计战争发展的形态，去预算对方部署的战术，然后因势为制，因招为制，战胜对手。

(二)老鼠屎的干与湿

“见微知类术”不但可以用于军事攻守，还可用于侦破案件。

三国时，吴大帝孙权的小儿子孙亮在父亲死后，继承皇位。

某年，梅子熟时，孙亮想起蜜腌梅子好吃，便派身边一位宦官去仓库取蜂蜜。宦官取回蜂蜜。孙亮发觉蜜中有老鼠屎，勃然大怒，唤来主管仓库的官吏察问此事，欲治他失职之罪。仓库官吏说：“刚才他确实向我索要过蜂蜜，但他空口无凭，故我没给他蜜。”孙亮问那位宦官是怎么回事，宦官说是从宫中仓库取的蜜。两人争执不休。孙亮说：“此事易断。”当即命人捞起鼠屎掰开看，鼠屎是干的。孙亮说：“如果蜜是仓库中的，那么仓库之蜜

封存已久，屎必被浸透了。现鼠屎中却是干的，必是宦官所为。”拷问宦官，宦官见孙亮有这察微知类术，再也不敢抵赖，供出自己平日里谎称皇上领用物品，被那仓库官吏识破了几次。因而怀恨在心，今次欲嫁祸于那个官吏，故偷偷从外面买来蜂蜜，撒上鼠屎。

聪明人断案，善于从别人容易忽略的微细之处入手，以此微细之处为突破口，深入案情之中，推求案件真相，因而能料事如神，公正明断。

（三）苍蝇与镰刀上的血腥味

唐代中外知名的宰相狄仁杰在做县官时，以善于神断案件出名。

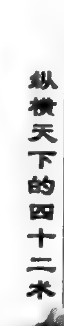
某日，乡中一男子被砍死在田间。狄仁杰听到报案，带人前去验尸，只见死者脖子上中了一刀。验尸结果，证明是镰刀所致，但凶器已不在现场。狄仁杰于是召集了全村能用镰刀的青年男女，让他们把家中所有镰刀都带到晒粪场上，摆在地上检验，若有隐匿镰刀不带去的，以凶手论治。

凶手作案后，洗净了镰刀上的血迹，已把镰刀藏在家里，有心不带去吧，邻里乡亲住久了，谁家有什么器具都互相知道，被人供出来反而坏事。于是把心一横，想到镰刀血迹已无，任你天大本领，也难以认出来，于是带镰刀去了粪场。村民将廉刀带到晒粪场后，狄仁杰令手下人平摆在地上，让人远远站在圈外观看。不一会儿，只见一柄镰刀上聚满了苍蝇。狄仁杰问明镰刀主人，喝令手下绑起来，绑的正是那名杀人凶手。镰刀上的血迹虽然洗干了，但腥味犹存，故而对血肉腐败之物嗅觉灵敏的苍蝇能够分辨得出来。

要用“见微知类术”，也得靠一个“智”字，有超人的智慧，才能够用此推理技术来破案。

（四）温成同的应变竞争

一个身无分文、一贫如洗的难民，在短短的 8 年之间幡然成为占整个香港铝业工程界产量3/4、工人1/3的“同记铝业工程有



限公司”总经理，这一成就着实令企业家们惊叹和世人所瞩目。它的创造者就是温成同先生。

在一次搬运建筑材料时，温成同不小心摔坏了一扇铝合金窗户。在好奇心的支使下，他把摔坏的窗户反复拆装了好多次，仔细琢磨它的制作程序和构造，他对铝合金能代替木材非常感兴趣。接着，他就利用工地的边脚废料和一些简单的工具学着干了起来“世上无难事，只要有心人”。

一边钻研，一边有意识接近技术工人，偷看图纸和暗学技术。功夫不负有心人，经过半年的摸索与学习，他终于弄清了制做铝合金门窗的一套完整工序。

他的第一笔交易是四扇窗户、两扇门，这是为一个私人住宅定做的。由于做工精细，选料考究，加工价格便宜、供货及时，得到了房主的赞誉。这笔交易周转环节少，直接服务到门，免去了许多费用，使他获得了5500港元的收入，除去成本净赚3500港元，相当于他1个月的收入。意外的成功使一个想法在他心中萌生——用铝合金代替木材制作门窗。铝是地壳中含量最多的金属，货源充足，加工方便，价格便宜，不但在木材奇缺的香港极为需要，即使在整个亚洲也会颇受欢迎的。于是，他辞去了先前的工作，开始独自经营铝合金门窗的生意。由于他的产品质优价廉，服务周到，加之他乐于助人、广交朋友，很快便赢得了很多客户。他用积攒的资金搭了一个小工棚，找了两个帮手，买了几件简单的工具，他的“同记铝业工程有限公司”就这样诞生了。

温成同善于揣摸顾客的心理，凡经他接待的顾客，没有一个告吹的。他总是区别对待不同对象，灵活多变，懂得如何投顾客之所好，讨其欢心。有时为了获得某项高额交易，他会把客人的日程安排得满满的，以避免客户有时间与其他公司接触。当你和他谈生意时，你会产生一种不与他成交就感到欠他情的心理。

温先生善于调动企业技术人员和工人的积极性，善于唤起他们对企业的同情和支持。一次，刚到的门铝材要马上卸货，可正巧赶在快要下班时。温先生便迅速赶到车间，如实地向工人们说明

了困难，工人们把企业的难处看成是自己的事，情愿加班卸货，他也和工人一起干起来。两个小时铝材就全部进仓，省了一天的压舱费。紧接着，他在海鲜酒家定了两桌酒席，犒劳加班的工人，宴席后又给大家发了加班费，工人们尽欢而散。他花去的这点开销，与压舱费相比真是小巫见大巫。他常悦："抽烟有烟钱，喝酒有酒钱，企业家不要把每分钱看得太死。"这也是他的经验之谈。

温成同的事业取得了如此辉煌的成就，这当中不排除有一些偶然的因素，但他在企业外部重信息，重信誉；在企业内部重人才，重效率，二者相辅相成，核心是提高企业的应变能力，这难道不是他成功的"秘诀"吗？

(五)"尿布大王"尼西奇

你相信吗？日本尼西奇股份公司居然以小小的尿垫而与松下电器、丰田汽车等世界名牌产品一样著名。

尼西奇股份公司在 40 年代末期，仅是个生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带、尿布等橡胶制品的综合性小企业，只有30多个人，订货不足，经营不稳，随时都有破产的危险。一次，他们从日本政府发表的人口普查资料中得到启发，日本每年大约有二百五十万个婴儿出生，尿布是不可缺少的，如果每个婴儿用两条，全国一年就需要五百万条，这是一个多么广阔的市场啊!像尿布这样的小商品，大企业根本不屑一顾，而小企业的人力、物力和技术尽管有限，如果能独辟蹊径，必定有所作为。商品不在于大小，只要市场上需要，同样能成为畅销货，做成大生意。基于这样的考虑，尼西奇公司当即作出了决策：专门生产小孩尿垫。

然而，尼西奇公司首先遇到了打不开销路的困难。虽然尿布的市场十分广阔，消费者也很需要，但就是卖不出去，这是什么原因呢？原来，日本各地的服装批发商以经营四季时装为主，根本不把尿布放在眼里，造成了尼西奇公司的产销脱节现象。为了解决这一问题，尼西奇公司决心花大力气建立自己的销售网络，他们在东京、横滨等大城市建立了分公司和流通中心，在一些中小



城市则建立了营业所，尼西奇总公司通过这些分支机构，与日本全国的332个大百货公司、106个零售团体、104个批发公司、3135个超级市场、3430个特约专业零售商店直接挂钩，建立起庞大的销售网，并通过这种销售网使尼西奇公司与每个家庭建立了联系。为了促销，他们还在销售中心和营业所聘请一些30岁左右，领养过婴儿的妇女担任销售宣传指导，为客户提供可靠的技术咨询。与此同时，公司也从她们那里定期收集用户对产品质量、性能、规格的意见，不断改进产品，进一步打开市场。

为了增强尼西奇尿垫的竞争实力，尼西奇公司不断地创新，对产品精益求精，以扩大销售市场。尼西奇尿垫经历了三代。第一代产品与前几年中国市场上供应的婴儿尿布差不多，用一层布料做成，适应性差；第二代产品在外观上作了一些改进，除了一层布料的尿布外，还将外面一层做成一条小短裤，有松紧带，有尺寸，还可以从颜色上分辨男女；第三代产品把尿布改为三层，最里层是棉、毛、尼龙的混合织物，外层是一条漂亮的小短裤，从而解决了吸水、透气问题。如今，这种尿布已经发展到近百个品种，为了改进产品，他们十分注重博采众家之长。

就这样，经过几十年的努力，尼西奇公司依靠独特的销售方式和不断创新的精神，终于使小小的尿垫成为与丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样有名的商品，在日本婴儿所使用的尿垫中，每三条中有两条是尼西奇公司所生产的，使该公司成为名副其实的“尿垫大王”。

（六）福里斯特城的汉森

美国依阿华州的福里斯特城是一个宁静、不起眼的小城，在二战以后，由于种田已不像从前那样有利可图，年轻一点的居民纷纷背离故土，外出谋生。福里斯特城的一群商人担心这样下去，他们的城市总有一天会变成一座鬼城。于是，他们都把目光投向了本地的名人——约翰·K·汉森身上，期望他出来担当起领头人的角色，创造出拯救福里斯特城所需要的奇迹。

一天，汉森看了刊登在《时代周刊》上的一篇关于加利福尼亚兴起拖挂车和野营热的文章后。他又亲自跑到西部去亲眼验证了这种情况，回来时已是热血沸腾。他说服了209名本城的同胞，集资五万美元组建了一家公司，为加利福尼亚州加登纳的一家制造厂生产旅行拖车。

汉森制造上市了20种型号的拖车、轻型野营车和汽车房，车上都装备了诸如浴缸、男女衣柜等高档生活设施。尽管娱乐车工业本身的发展在以每年25%的爆炸性速度向前发展，但汉森的公司的发展速度是它的4倍。

经过10年的奋斗汉森没有辜负父老乡亲们的厚望。使这个日趋萎缩的艾奥瓦社区经历了一场巨变，以至于一位本地的妇女发出惊叹："要是我住在美国的另一边，我将会认为这是我所听到过的最为荒诞的故事。"这期间，该城的人口翻了一番，达到近5000人，成百上千的福里斯特城居民亲眼目睹他们净收入的增加，少则以数万美元计算，多则以数十万美元甚至更多来计算。约翰·K·汉森本人则被列为全美最富的400人之一，全国最大的娱乐车辆制造商，温尼贝戈工业公司的创始人和大股东。



第十术　圆方决策

【原文】

《鬼谷子·反应篇》曰："未见形，圆以导之；既见形，方以事之。进退左右，以是司之。"

【注解】

就是说，当刚接触一事物或人，不知底里，掌握不了全部情况时，要用"圆"的决策来对付，来引导，使之渐渐露出真相，现出本来面目。"圆"的决策即包容性大、信息通道宽，有着多种发展方向和广阔发展空间的决策。等到事物或某人的底细、情况全部被我们掌握之后，我们就用"方"的决策去对付、去处理，使它(他)按照我们的意图，按照我们设计的程式去解决问题、去发展，以出现我们满意的结果，达到我们的预期目的。"方"的决策，即具有具体规定性的、切实可行的、有着明确引导方向的决策。

【事典】

(一) 文彦博处变不惊

宋仁宗时，文彦博任益州(今四川成都)知府。

一次，文彦博大会宾客，饮酒歌舞，兴致大发。但这时天降

大雪，天气寒冷，外边的随从等到深夜，天寒地冻，再也按奈不住，便有一火爆脾气的随从带头嚷起来，大发牢骚，并拆了水井边的木亭栏杆，生火烤火。他这一带头，别的随从也都动起手来，到处拆木头烤火。一时火光四起，吵嚷喧闹，沸沸扬扬。一名军校看事不好，连忙进屋报告文彦博。在座的宾客一听，都大惊失色，生怕外边人闹起事来。文彦博听后，神情自若，慢条斯理地说："天也实在太凉了，就让他们烤火吧！"又劝大家继续饮酒。外边的人本来憋了一肚子气，要找碴儿闹事的。

一看没了闹事的借口，也泄了气，慢慢平息下来。

第二天，文彦博细细访察，查出了最先带头闹事的人，打了一顿，把他遣发回乡了。

这就是"圆方决策术"：情况不明时，不要贸然动手，而是用软手段防止事态扩大。待情况明了后，再用硬手段，以公开措施处理。

(二)殷云霁智断杀人案

明武宗正德年间，殷云霁任清江(今江西清江)知县。

某日，有人来报案，说县民朱铠被杀死在孔庙西侧小屋中，凶手下落不明。当场验尸调查，由于罪犯作案手段高明，也未查出线索。过了不久，殷知县忽然接到一封匿名信，信上写道："杀死朱铠者，必为×××。"这位"×××"是朱铠平日的仇人。大家一听，都说极有可能。唯有殷知县心有疑问，便查问县衙中谁与朱铠亲密，大家都说是小吏姚明。

第二天，殷县令传来所有吏员，告诉他们："我打算选一批人抄写文书，各位把名字写来让我看。"大家呈上字条。殷知县逐个翻看，见姚明的字体与匿名信一致，便冷不丁问他："你为何杀死朱铠？"姚明大吃一惊，也不知怎么露了底细，便交待：朱铠要去苏州贩货，身上带了不少钱，为贪财而杀。

处理问题用"圆"手段时，即在情况未明阶段，并非消极等待。待事体自明，就要运用积极手段搞明事情真相，促使事物向

“明”转化，以尽快制定“方”的处理措施。

（三）向敏中冷静除敌奸

宋真宗景德年间，北辽举兵犯边，直逼澶州（今河南濮阳南），宋真宗御驾亲征。

那时，西夏也欲反叛。为防西夏借机动手，宋真宗出征前，密诏鄜延路缘边安抚使向敏中可见机行事，独自处理抵御西夏事务。不久，腊月来临，将要举行大傩（古人在腊月中举行的一种旨在驱赶疫鬼的民间活动）。突然接到密报，驱鬼队伍中有西夏奸细，想借此混乱机会造反起事。向敏中不露声色，像往年一样积极准备这一活动，并召集众宾客幕僚及军队将领前来一同观看。等驱鬼队伍到来后，他像往常一样，先让他们在衙门前舞蹈驱驰，然后召他们到堂前。等驱鬼队伍来到堂前，向敏中一声令下，预先埋伏的甲兵一拥而上，把驱鬼队伍包围。一搜，果然搜出不少短刀匕首。由于向敏中不露声色，故使这“方”措施得以顺利执行。

在“圆”的阶段向“方”的阶段过渡时，亦即在“圆”阶段摸准了情况，有了处理措施，处理之前要不露声色，注意保密，让对手觉得你还在“圆”中，以便突发制人，使“方”措施实施起来更有利。

（四）日本佳能的共生术

“共生”现象使得生物界能够生存发展。日本佳能公司则以“与人类共生”为宗旨，实现了超稳健的发展。1987 年，在佳能成立 50 周年庆典上，佳能老板庄严宣布，将“共生”作为公司的基本宗旨。“共生”被解释为“利益均等”和“为人类做出贡献”。“共生”微妙而又概括地反映了佳能在参与社会事务，提供有益技术，以至关心环境等方面做出的卓越贡献。

经过半个多世纪的努力，佳能已成为全球性的跨国企业，佳能商标已在 140 多个国家注册，佳能的产品已深入到世界各个角落。佳能集团现有 62000 名职工，分布于世界各地，兢兢业业地致力于高科技领域的开发和突破，在照相机、办公与通信系统、精密光学

及精细化工等领域不断创新，向人们提供了一系列优质服务。1991 年，佳能公司的销售额为一万四千九百五十一亿美元，利润额为四亿一千七百万亿美元。在世界500家最大的工业公司中排名第 83 位。

佳能是激光打印技术的前驱，对该领域的研究开发遥遥领先。佳能从电脑领域的早期发展中，就意识到工商界及个人，需要一种噪声低、速度快、质量高的打印机。然而，点阵打印机却做不到这一点。激光打印机则完全填补了这些方面的不足。开发出轻便、高效的佳能激光打印机，代表了佳能在生产技术方面的突破。其中之一是激光扫描器的研制，同时，佳能的照相机、摄录机、传真机以及化学制品、光学产品、电脑与信息系统、医疗系统等也都代表了世界先进水平。

佳能与世界“共生”的产品是其与现代科技共生的研究开发为基础的，“技术为人类服务”这句名言，正深刻地说明佳能是如何发展成为世界领先的跨国集团公司的。

对任何一家跨洲越洋的公司来说，最严峻的考验莫过于与当地社会的交融，为当地提供适于当地客户的创新产品。佳能在世界各主要国际市场建立了研究与开发中心，从而保证了佳能履行其所应承担的职责及贯彻佳能的行动纲领。例如，设于伦敦的佳能欧洲研究中心(CRE)，侧重于电脑语言和音频产品的研究。设于加州的佳能美国研究中心则是电脑技术的研究基地。设在加州的佳能信息系统公司，正在开发电脑软、硬件和办公系统。设在法国雷纳的佳能欧洲研究发展中心专门从事数字电信的研究。设在：悉尼的佳能澳大利亚信息系统公司，则集中于信息软件的开发。

佳能作为一家国际性跨国公司，十分注意与世界的共融共存。佳能在世界各地设立工厂，依靠当地的力量，使各地的工厂逐渐走上了专业化的道路。尽管它们各有所长，但都采用了佳能全球生产系统，从而严格保证了产品质量符合佳能的永不妥协的质量标准。

与当地居民融合，与当地经济融合，与当地企业融合。佳能



的海外机构尽管都肩负着本身的特定工作，但它们也义不容辞地担当起了向所在地居民提供服务的职责。这正是“共生”精神与“为人类贡献”的实际体现。



第十一术　知之始己

【原文】

《鬼谷子·反应篇》曰：“知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之鱼；其见形也，若光之与影。”

【注解】

就是说，人是有共性的，由于处在相同的社会环境中，受到相同的文化薰陶，故有着共同的欲望，有着相似的追求，有着模式大致相近的想法和计谋。所以，智者了解别人，先从了解自己开始，以己度人，由己推人。由己欲而知对方在相似情况下的欲望，由自己的作法而推求别人在相似环境中的措施。这样去推知，去了解别人，就像古人传说的比目鱼相并而行那样不差丝毫，又像光一亮影子就出现那样一察即得。人在世上，欲要做事，必须和人打交道，要利用人、拉拢人、打击人、说服人，都要先知人，了解他的心性脾气、品格能力大小。

了解别人，可以从明察自己开始，所以，“知人始己术”是一条重要的处世技术。你掌握了别人的实情，才会有目的，有针对性地下手去制定计谋，战胜对手。

【事典】

(一) 小白推己及人终继君位

春秋初年，齐襄公昏庸无道，淫行乱伦，搞得天怒人怨，被手下的人杀死。

消息传到国外，在莒国政治避难的公子小白和在鲁国政治避难的公子纠都争着回国继承君位。冤家路窄，俩人在齐国边境上撞个正着。双方都明白对方在干什么，双方都明白除掉对手自己就可以从容即位。保护公子纠的管仲心狠手快，搭弓上箭，向对面的公子小白射去，正射中小白的带钩。小白心想："我回国争位，与公子纠竞争，一定要抢到他头前，先入为主。对方肯定也这么想，想把我除掉，便没了竞争对手，那他必会慢悠悠行进。我何不顺势来个欺瞒手段？"想到这里，假意大叫一声，咬破舌头，口吐血沫，一仰身倒在车中。

管仲一见，哈哈大笑，回头对公子纠说："公子可以放心了！小白已被射死，无人与您争位了。"于是他们便心中不急，慢慢行进。为公子小白驾车的是鲍叔牙，他知道小白是诈死，便将计就势，装出十分悲痛的样子，大哭起来，同时抄小路快马加鞭，急急向临淄(今山西临淄)赶去，抢在公子纠之前进了国都，继承了君位。公子小白善于用己欲推人欲，用己心比人心，因对方之情而随机设谋，使事成功遂。

(二) 刘邦裂土封韩彭一统天下

秦末汉初，楚汉相争，连年大战。项羽英勇无比，又有八千江东子弟兵作主力，故刘邦是输多赢少。

后来，项羽后方不稳，便放弃了与刘邦对阵，商定以鸿沟(古时一条北起荥阳，东经中牟、开封，南流入颍水的运河)为界，东为楚王项羽地盘，西为汉王刘邦地盘，就此罢兵。

但刘邦并不就此罢休，他反覆无常，撕毁了约定，传令给天下诸侯和韩信、彭越，让他们前来合兵击楚，想就此统一天下。谁知刘邦进兵后，韩信、彭越却没有践约届时出兵。楚军回杀过

来，把刘邦这支孤军打得大败，吓得刘邦龟缩起来，深沟高垒，不敢出战。

刘邦与谋士张良讨论调动韩信、彭越出兵的计谋。张良反问道："大王起兵反秦，在外征战，颠沛流离十几年，为了什么？"刘邦想了想答道："为了占领地盘，以取得荣华富贵，封妻荫子，永享万年。"张良说："对了。那么当今乱世，各路诸侯起兵反秦，带兵征战，又是为了什么？"刘邦大悟，忙派使者传令，把陈地以东至东海(今山东全部和河南东部，江苏、安徽北部一带)封给韩信，把淮阳以北至谷城(今河南北部和山西南部一带)封给彭越。两人一听大喜，忙起兵援助刘邦，与项羽在垓下(今安徽灵壁内)大战，遂打败了强悍的项羽，得天下，建立了汉王朝。

倘若刘邦不以张良的"由己推人术"，不去裂土封韩信和彭越，这两员骁将不出兵助战的话，那就不知"鹿死谁手"了。

大凡出色的社会政治家，都会使用此术，去了解别人，依此去引诱别人卖命，控制别人的所作所为。

(三)设身处世　方能知己知彼

《庄子·秋水篇》写了一则寓言故事，用来说明这个道理。

初秋时节，接连下了几场大雨，使黄河的水暴涨起来。于是河神看着那滚滚翻卷的波涛，心中洋洋得意，以为天下最为雄伟壮观的景象都集中在自己这儿了。

他欢天喜地地逐着波涛嬉戏玩耍，顺流来到东海边一望，只见大海天水相接，广阔无垠，才知道自己太渺小、太自傲了，于是感慨万千地对海神说："俗话说，刚有了一点点学问，就以为天下人谁也比不上自己，说的就是我这样的一类人啊！今天见您这样广阔无穷，才知道我从前的认识多么可笑！"海神对他说："人们无法同井底之蛙谈论大海，因为它受居住环境所限，怎么也理解不了大海的壮观；人们也无法同夏虫谈论冰雪，因为它们受生存时间的限制，无法相信它们没见过的东西。"



(四) 埃克森并购美孚

1998年12月1日，美国最大的石油公司埃克森公司和位居其次的美孚公司在纽约宣布达成合并协议，成立规模超过英荷壳牌公司的世界上最大的石油公司。

两家如此宠大，经营风格又大相径庭的上市公司，却在这么短时间内完成了如此精妙绝伦的合并。华尔街人士说，在这宗巨型并购案的背后，是一个取得了巨大成功的投资银行家运作的结果。

罗德·皮科克是J·P·摩根公司一个沉默寡言但冲劲十足的银行家。他跨越大西洋就像大多数人过马路那样频繁。这位47岁的英国人酷爱跑步，曾在牛津大学的马格达伦学院获得工程学和经济学学位。

在两家公司合并之前，皮科克对世界石油工业的现状进行了深刻的分析。他认为，尽管两家公司经营状况一直不错，但1998年以来亚洲国家受金融危机影响石油需求减少，西方主要石油消费国库存充足，世界石油市场供大于求的严重状况导致油价持续低落。而石油输出国组织也未能就限产问题达成任何新的协议以刺激油价回升。在这种情况下，即使像埃克森和美孚这样实力雄厚的石油公司也面临着严重的挑战。

皮科克分析，在亚洲金融危机的冲击下，埃克森公司1998年的收益将下降32%，美孚降幅可能更大。面对这种形势，石油公司只得通过降低成本来摆脱困境，而并购通常被视为重要途径之一。根据皮科克的预测，合并后的新公司每年将可节省28亿美元的开支；员工将减少9000名，约占其雇员总数的7%；合并后的第一年，公司的利润将维持原来水平，第二年公司的经营状况将会得到很大改善。

在皮科克的帮助下，埃克森公司制定了详细的并购计划，包括并购的时间、方式、出资额及并购后的消化吸收工作。此外，在法规、税务、现金流量管理等方面，也进行了精妙设计。

合并价格的确定是能否合并成功的关键。以皮科克为首的顾问

团对两家公司的价值评估让所有人心服口服。合并结构分两步实施。第一步，两家公司被注销，成立埃克森一美孚公司；第二步，新公司向美孚公司股东发出换股要约。合并后的新公司将由两边原来的管理层共同管理。雷蒙德执掌新公司的董事长和首席执行官的大印，美孚公司董事长卢乔？诺托出任新公司副董事长。这种管理职位的精心安排，同样又是皮科克的主意。难怪这起交易如此容易地获得了所有方面的批准。

（五）和巨人的较量

泰克诺公司位于渥斯堡，它是一家医用面罩供应商。崭露头角时，泰克诺所面对的不是一个巨人，而是两个：强生公司和3M公司。

选择合适的市场是泰克诺成功的关键。公司创始人哈巴德说："我们知道如何选定突破战术。"泰克诺公司开始销售面罩时，强生公司和3M公司占据统治地位，但是由于对巨人的 影响很小，这种小商品受到忽略。

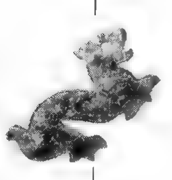
当时面罩是廉价商品。然而，泰克诺抓住了人们与日俱增的对艾滋病毒和其它疾病的恐惧心理，把普通产品改造成能保护医疗工作人员的一系列"特殊"面罩，形成有利可图的产品系列。

这一策略使泰克诺财源滚滚。外科手术面罩现在占公司收入的53%，其中一半的销售额来自特殊面罩，特殊面罩的毛利可达65%，而普通面罩的毛利只有40%。1989年以来，公司利润和销售额以每年34%和23%的速度增长。

在泰克诺的节节胜利中，其高超的生产技术也发挥了作用，以往面罩生产靠手工缝制，所以面罩生产一直是劳动密集型工作。而泰克诺建成了自己的高速自动化生产设备。这不但使泰克诺生产速度比对手快，而且使它成为低成本的供应商。这还帮助泰克诺赢得了像私立医院和第一卫生联盟这样的大主顾。1993年第一生产联盟中止了同强生公司的一项长期合同，转而同泰克诺达成一笔一千万美元的交易。



为保持增长势头，泰克诺正在向欧洲扩展。另外，通过兼并，泰克诺已进入医院服装和矫形装备两个行业，而且它每年开发10至12种新产品，使自己保持领先地位。公司创始人哈巴德正警惕地注视着市场。因为哈巴德比任何人都清楚地了解，一点微小的创新对一个公司所能发挥的作用都是无可比拟的。



第三章 内揵



第十二术　得情制人

【原文】

《鬼谷子·内揵篇》曰："不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非。必得其情，乃制其术。此用可出可入，可揵可开。故圣人立事，以先知而揵万物。"

【注解】

就是说，在处理问题时，首先要摸到真实情况，要抓住第一手资料，这是处理事情的关键。

你想制服敌人，就必须了解这个人的性情、隐情、言行、素质等，然后才能够说服他、控制他，抑或打倒他、利用他；你要处理好一件事情，就必须掌握这件事情的前因后果、发展变化过程及与此相关的内外部条件等，才能因势利导，按你的意图控制事态，处理此事件。

【事典】

（一）英雄难过美人关

明崇祯十四年（公元1641年），清兵大败明师于锦州（今辽宁锦州），俘获明帅洪承畴。

洪承畴乃中原才士，文武全才，对中原军事、政治、风土、

人情了若指掌。清太宗(皇太极)久怀吞并中原之心，于是想到用洪承畴作开路先锋，以取中原而霸之。但洪某性情耿直，深知大义，软硬不吃，一味拒绝，且绝食求死尽忠。太宗派了多少能言善劝之士，都无济于事。

消息传到后宫，博尔济吉特欲处理此事，于是召来洪氏亲随金升，刑诱相加，探得洪氏的制命弱点：不怕硬不怕软、不爱财不爱钱，唯最喜欢美女。于是太宗搜罗了美女数十人，前去施“美人计”，但却无一人奏效。洪氏抱定必死之心，眼都不睁一下。

皇后征得太宗同意，决定亲自上场。于是皇后打扮一番，在某日黄昏时节，携一药壶秘密出宫，来到监禁之所，但见洪氏闭目危坐，大义凛然。皇后轻轻一笑，细声柔语打问：“此位是令人久仰的洪将军吗？”洪承畴就有这般怪癖，不怕刀枪弓箭，惟独禁不住女人的声喉婉转、吐气如丝。这不，在不知不觉中竟睁开双眼，见一绝色美女，心里一动，但仍正色问道：“你是什么人？有何事？”皇后媚笑一下，柔声说：“不用管我是谁，我只是来救你逃出苦海的。”洪氏牙一咬，心一横，道：“不用劝降！我心如铁石，请闭嘴勿言。”皇后莞尔一笑：“将军差矣！我佩服将军英武不屈、忠贞不二，我不是来劝降的。”洪氏疑惑起来，盯着皇后问：“那你要做什么？”皇后笑答：“将军不是要以死殉节吗？要死，绝食不是好办法。绝食而死，需七八日。未死之前，饿火中烧，心潮汹涌，千思万想，愁思满胸，委实难耐。不如来个痛快，一死了之！我今已带来煮好的毒药，若将军真心想死，就请饮下去！”洪氏经不住她这一捧一劝，忙说：“好，好！我喝！死且不怕，何惧毒药！”于是接过壶来，张口狂饮。不料气急呛咳，喷了那女人一身。洪氏自觉不妥，忙以手相拭，与那女人的手碰个正着，直觉似被电流击中，浑身上下热躁难耐。头晕目眩之中，只见那女人向他点头微笑，于是，情不自禁，扑将过去……第二天天将亮，这位不畏酷刑刀枪的抗清英雄竟被清太宗皇后牵着手，顺从地到大殿参见清太宗，做了清人的“长鬼”。

太宗皇后看透了洪承畴那刚正不阿的外表掩盖下的心灵污点，



利用洪氏性格中刚直与好色这看似互为矛盾的两种特点，略施手腕，巧用催情药，就制服了这位钢骨铁汉。

明末大将洪承畴就这样被清太宗皇后博尔济吉特得“情”而“制”，使之变节。

（二）庞统巧献连环计

三国时，吴蜀联军与曹魏大军在赤壁长江边对峙。

曹魏军士系北方人，不习水战，在战船上摇摆不稳，减弱了战斗力。曹操为此事甚为担忧，思谋良策。吴军谋士庞统得其“情”，决定因此情而制曹军，便借曹军谋士蒋干之力，混入曹营，向曹操献上“连环计”：将大小战船分排分列，用铁环紧扣，船与船间铺上木板，联体战船便成了平地，此可解决军士不习水战之事。曹操上当中计，结果火烧赤壁，曹军元气大伤，造成了中国历史上“三足鼎立”的局面。

庞统得到了对方的“情”，因对方之“情”而施计制之。

（三）“外扬家丑”巧得顾客情

在传统的文化观念中，人们是很忌讳“家丑外扬”的，在商品经营中更是如此。

“王婆卖瓜，自卖自夸”、“卖瓜的说瓜甜”，为了提高销售额，厂商一般都不能恰如其分，二来时间一长，人们对此都有不同程度的厌恶感。

“家丑外扬”则恰恰相反，它直接站在消费者立场上，设身处地为顾客着想，主动披露产品存在的多方面问题，以诚为本、以诚相见、以心换心，在人们心目中树立诚实的企业形象，以此而招来顾客对产品的青睐，扩大市场占有率。

“家丑外扬”巧妙地利用顾客的逆反心理，对顾客适当地“纵”，这样比直接“擒”反而具有更大的吸引力。

美国亨利食品加工工业公司总经理亨利·霍金斯先生突然从化验鉴定报告单上发现，他们生产的食品配方中具保鲜作用的添加剂有毒，虽然不大，但长期服用对身体有害，如果悄悄地在配方

中删除添加剂，会影响食品鲜度。如果公布于众，会引起同行强烈反对。

然而，最后他毅然向社会宣布：防腐剂有毒，对身体有害。

所有从事食品加工的老板联合起来，用一切手段向他反扑，指责他别有用心、打击别人、抬高自己，一起抵制亨利公司的产品。亨利公司到了濒临倒闭的边缘。

这场争论持续了四年。霍金斯在近于倾家荡产之时，名声却家喻户晓并得到了政府支持，产品成了人们放心的热门货。

亨利公司在很短时间内恢复了元气，规模扩大了两倍。霍金斯一举登上了美国食品加工工业的第一把交椅。

揭产品之“家丑”，扬经营者之真诚，一时间可能限产，降低效益。但这种“防守”却打消了顾客的担心和不信任感，赢得了顾客对企业和产品的信赖。企业从而扩大产品销路，日后长久增产，更大幅度地提高效益就指日可待了。

（四）善于“得情制人”的玩具商龙头老大——任天堂

西方企业战略管理中比较强调两点：一是“善窥形式，因应变化”；二是“好比种树，不能轻易挪动”。靠纸牌起家的日本玩具商——任天堂公司，比较典型地体现了这种经营之道。

曾任社长多年的山内博志，已经开始创新，当时以手工制作纸牌。1953 年，制作塑料扑克使营业额上升；1955 年与美国迪斯尼公司签订合同，大量生产米老鼠、唐老鸭、白雪公主等人物扑克；1959 年，日本电视台举行皇太子娱典节目，山内博志投资巨额，冒险播放 5 分钟针对儿童好奇心理的“扑克魔术”节目，此节目引起轰动，使销售额上升：不久，又推出“魔手”，“超级机器”等玩具获得成功。

但好景不长，塑料扑克不符合欧洲、美国一次性使用习惯，造成积压。1969 年，任天堂向家用电脑玩具发起总攻。当时，日本、美国几家公司也推出这种电脑玩具，售价为二万～六万日元，销量不大。任天堂公司推出成本低、功能比美国好的家用电脑的大型集成电

路，几乎一夜间，压倒所有对手。

现在每5个美国家庭，就有一台任天堂公司的娱乐系统。难怪美国的杂志上说："美国的孩子，没有任天堂，就会像没有棒球手套一样遗憾。"

美国任天堂子公司的经理荒川发现：美国的父母担心孩子们迷上任天堂的产品后，减少体育活动，于是任天堂迅速推出一种叫"动力台"的游戏机，孩子们在玩时，必须用跑、跳、蹦等方式控制荧光屏上的人物。如此挖空心思，使任天堂生意红火。

通常，任天堂日本总公司的产品一经设计完成，就会立即把它寄到在美国的分部，而早已等候在那里的办公室人员收到快递后，立即开箱检查审视，看美国的市场能否接受这种产品。所有的文字、图画都要被仔细审查，等到确信没有问题后才正式投放美国市场。

由于国情不同，玩具产品很容易引起"水土不服"，甚至民族矛盾。比如，有一次在日本开发出来的一套电视游乐系统中的人物形象就经过了更改才推向美国市场的。因为其中扮演坏蛋的那个角色一看就是印第安人；还有一套"赌博"游乐系统，唯一的贼是一位黑人，为了避免种族歧视问题，有关人员就把"印第安人"的面孔改变，把黑人的肤色"淡化"一番；等等。可见，如果放任有问题的产品推出，后果不堪设想。

产品设计不仅要符合目标市场政治文化环境的需要，而且要符合目标市场审美观念和传统习俗的特点。比如"富翁"电玩，在日本版本中是吃了寿司而增强体力的，而到了美国，这个版本就将寿司改变为热狗；相应地，主角的眯眯黑眼也变成浓眉大眼，这样就容易被美国消费者接受。

第十三术　环转退却

【原文】

《鬼谷子•内揵篇》曰："若欲去之，因危与之。环转因化，莫知所为，退为大仪。"

【注解】

就是说，要想离开某环境而去，并不是落荒而逃，而是要"因危（诡）与之"，凭着诡计、谋划离开。要善于玩弄权术、诈术，做出"环转因化"的表象，让人看似这样，又似那样，看似进攻，又似退却，让对手"莫知所为"，不知道你是"困兽犹斗"还是"以进为退"，摸不准你的真实意图是想"攻"还是想"逃"。这就是退却的基本法则。"仪"即法则也。

【事典】

（一）陆逊软退反进

公元234年，孙权亲自率兵十万，去攻魏的合肥新城（今安徽合肥西北），派陆逊、诸葛瑾领一小部分兵马去打魏的襄阳（今湖北襄樊）。但围攻不久，吴兵却多染时疾，魏明帝又亲率大兵增援合肥，故孙权无奈撤兵而回，同时派使者通知陆逊、诸葛瑾。哪知使者半路上被魏兵掳去。诸葛瑾闻知大惊，忙派人告诉陆



逊，赶紧撤兵。

陆逊接到信后，毫无动静，依旧催促手下种植生长周期短的蔓菁以供军队食用，依旧和手下众将下棋玩乐。诸葛瑾不知就里，忙亲自来见陆逊。陆逊说："要退，也得用计撤退。魏兵知大帝退去，必全力对付我们。我们若落荒而逃，必被全歼。"当下，陆逊命诸葛瑾率人督管战船，陆逊不但没撤，反而率兵拔营，向襄阳进逼。

魏兵久已畏忌这位曾出奇谋火烧刘备阵营七百里的大将，见吴军逼来，不知玩什么花招，忙退守城里。这时，诸葛瑾已派人沿江排开战船，吴军有秩序地登上战船，安全撤走了。

这就是"环转退却术"，实要退，表面上却在进攻，让敌人摸不清真实意图，不敢贸然围击。

吴帅陆逊就是这样凭借了计谋才得以安全撤兵的。

(二) 以沙充粮檀道济全军而退

南北朝刘宋文帝元嘉七年（公元四三年），到彦之率兵北伐，把北魏打得大败。宋文帝又派大将檀道济率兵接应，二十余日连胜三十余阵，深入历城（今山东济南东）。但因补给线太长，北魏出兵截烧宋军运粮路，终使宋军陷入困境，只得退兵。

正在这时，一名逃兵跑到北魏大营，说宋军粮草已尽，准备逃命。北魏马上出兵追赶。

宋军将士人心惶惶，不知计出何处。入夜，檀道济命手下人用斗量沙子，并口喊数目。最后，又将所剩军粮覆在沙堆上。北魏一见宋军还有这么多粮，以为中了计，忙把那逃兵当奸细杀掉，撤回原地固守。檀道济得以全军撤回。

以假象吸引对方的注意力，以便逃走，或虚张声势制造假象，以便蒙蔽对方，是撤退计谋的一招。

(三) 朱可夫的调兵艺术

1943 年秋，苏军反攻德国法西斯，发动了德涅伯河会战。

按最高统帅部命令，沃罗涅什方面军渡河夺取了基辅东南的希

克林登场。德国军组织强大力量反击，经过两次大交锋，苏军受挫。朱可夫元帅决定把主攻力量转移到敌人防御力量较弱的基辅北侧。但是，这样一支机械化大部队在敌人面前转移，很难保守机密。于是，朱可夫元帅运用起“环转退却术”，先假造一个暂停进攻、就地防御的命令，故意放在阵亡军官的皮包内，让敌人得去。将部队悄悄撤回第一线后，仍留下少量兵力，制造声势，并让前线电台照旧工作，以造成大部队重新集结、固守待攻的假象。直惹得德军调动大批飞机，对希克林苏军阵地轰炸了一星期，并调集预备部队，准备决战。

这时，苏军主力已转移到柳捷日，在那里发起了总攻。

金蝉脱壳，以假乱真，不但可以用于退却、逃命，还可以用于吸引敌方注意力，以转移主力，发动更有效的攻势。

（四）从别人的退中发现商机

40 岁的塔比，是法国经济界引人瞩目的企业家。他拥有 45 家公司，经营范围很广，从营养食品到滑雪绑带、高级时装，各种产品都经营。每年产品的销售额都达五亿五千万美元之上，获利上千万美元。

塔比成功的关键是在于他掌握了条文复杂的破产法。他的公司，绝大多数都是原公司倒闭后由他收购来的。塔比出身贫寒，1956年他从一所工程学校毕业后曾在一家企业管理咨询公司当小职员。两年后，他辞职自办公司。几次失败后，他发现了一条发挥自己才能的路：“拯救”破产倒闭的企业。第一次，他买下了四个破产的制图公司，经过整顿改造，制图公司开始有盈利。之后，他更是不断地收购破产的企业，用他的特殊方式对其进行整顿。很快，这些公司都恢复了正常生产，变成有盈利的公司。

塔比的成功，首先在于他把破产法研究透彻。他若看准某家倒闭的公司，就先申请争取成为该倒闭公司的合股人：然后收购这个公司债务至少三年的协定：对收购过来的企业进行调整，他采取的方法是大幅度的裁员，然后改进生产的工艺，同时积极开展销路，

建立推销员队伍。通过这四个步骤，原来破产的公司便起死回生，获得新生。例如“泰拉隆”是法国最大的一家商标公司，它在亏损二百多万美元后申请破产。塔比接管后，将 520 名雇员减至 100 人并投资二百四十万美元改进设备，使新产品的成本消耗降低一半以上，而生产效率却提高80%，三年内，这家公司获利三百八十万美元。

塔比的成功还有多方面的原因，但最重要的成功原因当属他的收买治理术和敢于冒险的精神。

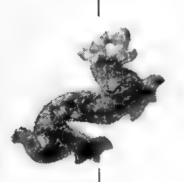
（五）“退避三舍”之妙

同强敌决战，出路只有三条：投降、媾和、退走。投降是彻底失败，媾和是一半失败，退走则可以转败为胜。所以称走为上计。

美国惠普电脑公司一直坚持一个原则：即产品优质可靠与技术创新完全是两回事。所以市场上出现新产品时，他们总是甘拜下风，落后两三年，再推广到顾客中。

惠普公司绝少在市场上第一个推出新产品，该公司常采取反击式的行销策略。这就是，当竞争厂家新产品上市后，惠普就会发动大批工程师去对购买新产品的客户做服务性的拜访，频频探听他们对该产品的意见。例如他们喜欢产品的哪些特色、性能，哪些是他们所不喜欢的。这些工程师把用户的意见带回公司，进行总结、研究，然后根据用户的意见，对新产品进行改造。不久，他们就生产出完全符合顾客要求的新产品来。于是惠普公司的产品就以绝对优势压倒了那些竞争厂家的新产品，真正做到了后来者居上。

第四章　抵巇



第十四术　抵　巇

【原文】

《鬼谷子·抵巇篇》曰："巇者，罅也。罅者，涧也。涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞、可抵而却、可抵而息、可抵而匿、可抵而得，此谓巇抵之理也。"

【注解】

就是说，器物的毁败都是由微小的缝隙引起的。俗话说：小洞不补，必定吃苦。微隙不治便发展成小缝；小缝不治便发展成大缝；大缝不补，器物便毁坏了。处理世间事物也是这个道理：小事端不去管它，就会发展成大矛盾；大矛盾不去调解处理，离事情失败就不远了。反过来，我们想要破坏某事物时，也就要寻找那些小事端入手，利用这些小事端，制造大矛盾，从而把这一事物毁掉。人在一块儿共事久了，一同处理事情多了，难免意见有不合的时候，有小摩擦的时候。心怀诡计、别有用心之人便会瞅准这一机会，搬弄是非，造谣生事，挑拨离间，把小意见搞成大意见，小摩擦搞成大冲突，挑起内战，自己坐收渔翁之利。

【事典】

(一) 将相和

明智的政治家善于发现小漏洞、小矛盾、小冲突，会及早进行弥补和调解。蔺相如便是这样一位智者。

他因保护和氏璧有功，又在秦王面前使赵王免受秦王侮辱，回国后便被赵王封为上卿。这却引起大将军廉颇的嫉妒。廉颇几次找碴儿闹事，都被蔺相如以忍让避开，终于使廉颇幡然醒悟，于是出现了流誉至今的“将相和”的故事。

蔺相如善于在小洞时弥补，善于调解小矛盾，是一位深谙“抵巇”之理的政治家。

(二) 何无忌将计就计

两军对阵中，攻击敌人的薄弱环节也是属于此“抵巇术”中的一类。

东晋时，荆江刺史桓玄举兵东下，攻入建康(今江苏南京)，杀掉把持朝政的司马元显，废掉晋安帝，自称帝号。

次年，北府兵将领刘裕起兵讨桓玄，大败之。桓玄退至江陵(今湖北江陵)，留下部将向澹之把守盆口(今江西九江西)。何澹之为转移注意力，把自己的旗仗等布置在一条船上，自己却藏到另一条船上。与刘裕一齐起事的广武将军何无忌已侦知何澹之不在那条船上，但仍命主力攻那条船。部将前来劝阻。何无忌说：“我早已知道何澹之不在那条船上。唯其不在，此船力量自然薄弱，我以精锐之师攻之必克。然后将缴获的何澹之旗仗展示敌我双方。敌人误以为主力被捉，必无心恋战；我军见敌酋被擒，必勇力大增。”

这样，克敌必有把握。果然，战局正如何无忌所料，精兵攻下那支敌船，宣扬“何澹之已被斩首”，敌军便不战自溃了。

(三) 现代战争中的抵巇术

古人的这种“抵巇术”，被现代军事家所借用，便出现了“突入敌后方”、“钻入敌内部”的战术。

第二次世界大战末期，希特勒命一德国军官挑选了两千名会讲英语的士兵穿上美军制服，驾着缴获的美军坦克，乘着美制卡车和吉普，趁德军突破美军防线的机会，钻入美军后方，切断交通，割断电线，制造交通事故，攻击美军零散人员，杀掉美军指挥交通的士兵，代其指挥车辆，把美军运输搞得一团槽，给美军带来了巨大损失。

1973 年 10 月爆发的第四次中东战争中，以色列突击部队进行反击战，也采用此法混过运河，在西岸潜伏下来，然后配合进攻部队建立桥头堡，扭转了战争局势。

精明的军事家懂得了“抵巇之理”，在利用敌方缝隙，突入其中的同时，也要设法弥补自己的漏洞。“抵而塞”，塞起自己的漏洞，让敌人难以下手。第二次世界大战中，苏军突击到离柏林 60 公里的奥得河时，后方补给跟不上来，坦克和步兵大量掉队。这时，朱可夫元帅记起了大战初期，德军攻到离莫斯科 30 公里处时，补给线太长，侧翼出现了空隙，自己就利用这一空隙从侧翼反击，一举挫敌，扭转了战局。但是此时情况倒过来了，敌人也会利用空隙，从侧翼包抄苏军的。于是，他一边下令部队集结，一边向侧翼派出坦克部队。果然，坦克部队遇上了敌人包抄的反击部队。这样，由于苏军及时弥补了侧翼缝隙，才得以顺利地攻入柏林。

(四) 希腊船王的沙漠之行

1953 年夏，一艘当时世界上最豪华的游艇驶进了沙乌地阿拉伯的吉达港。这艘名为“克里斯蒂娜”的游艇，谁都知道是希腊船王欧纳西斯所有。欧纳西斯夫妇既非旅游度假，也不是到麦加朝圣，他们来沙乌地阿拉伯究竟为什么呢？

众所周知，沙乌地阿拉伯享有大自然赐予的得天独厚的宝贵财富——石油。西方实业家嗅到了这巨大财富的气息，争先恐后地来到这阳光炙人的国度，意在争取沙乌地石油的开采和运输权。但阿美石油公司和沙乌地国王早就订有明确的垄断开采石油的合同：每开采出一吨石油，给沙乌地相当数目的特许开采费，石油采出

后，由阿美石油公司的油船队运往世界各地。阿美石油公司这堵高墙，严密地保护着它的特权，几乎连一点缝隙也没有。

然而欧纳西斯在设法搞到合同复制许可后，经过仔细研究，却发现合同并没排斥沙乌地阿拉伯拥有自己的油船队来从事石油运输。

几个月后，欧纳西斯和沙乌地国王订定了震撼世界企业界的《吉达协议》，协议规定：成立“沙乌地阿拉伯油船海运有限公司”，该公司拥有五十万吨的油船队，全部挂沙乌地国旗，该公司拥有沙乌地阿拉伯油田开采权和石油运输垄断权。

协议的签订宣布了欧纳西斯的成功。这个协定使阿美石油公司遭到了致命打击。

（五）瞅准小型汽车市场空隙

二战后，美、日汽车生产和技术水准差距极大。美国素有“汽车王国”之誉。

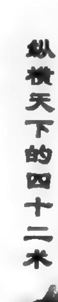
可是，在 20 多年后的今天，力量对比发生了显著的变化。日本汽车工业蓬勃发展，雄视世界，不仅日益扩大对美国市场的占有份额，也同时向全球进攻。

日本人向美国人发动汽车战是在 60 年代。

日本人在调查研究中发现美国人对汽车的需求已有变化：过去美国人偏爱大型的、豪华的汽车，但由于美国汽车越来越多，城市越来越拥挤，大型汽车转变及停放都感不便，加上油价上涨，人们感到用大型汽车耗油不合算，因此，美国人的偏爱已转向小型汽车，即喜欢价廉、耐用、耗油少、维修方便的小汽车，并要求容易驾驶、好停车、行驶平稳、腿部活动空间要大等等。

丰田正是根据美国人的喜欢和需要，制成一种小巧、价廉、维修方便、速度更快、乘坐更舒适，受到美国顾客欢迎的美式小汽车。

由于这种经过改良的小汽车正符合美国顾客所喜所需，迅速在美国市场上树立起物美价廉的良好形象，终于打进了美国市场。



打入美国市场后，日本汽车公司并不满足，而是不断调整、不断改进、提高质量，满足顾客所喜所需，因而能不断扩大市场占有率。

在50年代，美国人是瞧不起日本货的，“汽车王国”的统治者们根本不担心日本汽车的竞争，盲目自大，认为自己制造的汽车“顶呱呱”，也无须了解美国顾客之所爱与所恶，也没有想到为了满足美国顾客需求而改进自己的汽车技术。这就给日本汽车商进军美国市场留下了一个大大的空隙。

日本汽车业敢于向先入为主的美国汽车业挑战，并能“反客为主”，取得后发制人的胜利，在于他们了解对方的致命弱点——麻痹大意，看准了小汽车市场这个空隙，乘隙出击，生产出质高价低的小型节油车，从而稳操胜券。

（六）柯达是如何打开日本市场的

“日本市场既封闭又保守”。许多外国驻日本公司的总经理总是抱怨着离开日本。但是，柯达公司总经理阿尔巴特·希格却例外。

日本的底片市场长期以来为富士和柯尼卡这两大公司所垄断，可是美国的柯达公司硬是冲破了这层垄断，跻身日本底片市场。

柯达进军日本市场是从底片冲印这个侧面入手的，这就是它的成功秘诀。当柯达公司初探日本市场时，见到日本大街小巷都布满了富士和柯尼卡两大公司的底片销售网。这时，如果柯达公司只有从侧面进攻，打开缺口，才能一步一步跻身主要市场。于是柯达决定从冲印入手。从消费者角度来看，冲印是底片市场的一部分，冲印效果比摄影效果更为直接。柯达公司首先在日本开设的不是底片销售点，而是底片冲印店，是由冲印店附带销售柯达底片。柯达冲印店不仅接收柯达底片，也承接富士和柯尼卡底片的清洗业务。不久，柯达高质量的冲印技术和底片开始赢得了部分日本消费者。有些消费者在买底片时点名要柯达，于是一些经营底片的商店便留出一部分位置给柯达。几年后，柯达底片便跟富士、柯尼卡同时陈列在商店的货架上了。柯达在日本市场站稳了

脚跟。

柯达公司舍本求末，从冲印入手，逐渐打开局面，直至站稳脚跟，与富士、柯尼卡等平分秋色。这个成功的经验对其他企业的创业也有借鉴作用。



第十五术　深隐待时

【原文】

《鬼谷子·抵巇篇》讲到使用抵巇术时说："世无可抵，则深隐而待时。世有可抵，则为之谋。"

【注解】

就是说抵巇之术是一种寻找事物之"缝隙"，以突入其中，从内里"开花"突破的为事之术。但有时候这种可利用的"缝隙"还没出现，或没有发现时，主张人们不要硬打蛮干，而是要把自己深深隐藏起来，等待时机，等有"缝隙"时再动手。也就是当世道没有可让人利用的"缝隙"，无法施展抵巇术时，就深隐而等待"缝隙"出现。等到那恰当的时机一旦到来，就"为之策"，制订计谋，运用权术去大干一场。

【事典】

（一）以醉避祸

魏晋交替之际，司马氏集团与曹氏集团的明争暗斗越来越激烈，互相倾轧、互相陷害的事件时有发生，那些不肯苟合于浊世的名士都难逃劫数。嵇康便因不肯附合司马氏集团，嫉恶如仇，口出怨言，而被司马氏集团罗织罪名，斩于市曹。另一名士阮籍

见世道如此，自知无回天之力，无扫浊乱之势，便整日饮酒大醉，以醉为“隐”，托醉而不过问政事、世事。

司马懿之子司马昭久闻阮籍之名，为收买名士，便提出要阮籍之女给自己的儿子司马炎作妻，两家结亲联姻。阮籍有心明言回绝，又怕触怒权贵而遭大祸，便连连饮酒不止，一连醉了六十天没有清醒，使得司马昭没机会提这门亲事，最后只好作罢。

当时有个叫钟会的奸佞之徒依附于司马氏集团，多次到阮籍家中拜访，并欲询问阮籍对时事的看法，想借机抓把柄陷害阮籍，阮籍看透了这一点，每当钟会来访，他都喝得大醉以待，使钟会难以问话，终于躲过了这个小人的陷害。

(二) 一鸣惊人

春秋时期，楚穆王死了。楚庄王即位。庄王即位后，整日吃喝玩乐，打猎巡游，不理国事。奸邪大臣们暗中高兴，忠直大臣们内心发急。其实，庄王另有一番打算。原来，楚国令尹权势太大，把持朝政，庄王觉得自己刚刚即位，党羽未丰，难以与之抗衡，需要先麻痹他，免生不测。另外，自己刚刚上台，对大臣们的忠奸也心中没底，需要观察甄别。出于这两种考虑，楚庄王才把自己“深隐”起来，将满腹雄心“隐”在吃喝玩乐中。

这样过了三年，令尹等一帮奸臣更加肆无忌惮，惹得民愤吏怨。一帮忠臣却再也沉不住气了，有位出名的忠直大臣叫申无畏的便出面责问庄王。庄王见申无畏到来，不知底里，便问：“你来干什么？是来喝酒的，还是来听音乐的？”申无畏说：“我只想来请教一件事。有人给臣下出了个谜语，臣下猜不出，特来请教。”庄王说：“讲给我听一下。”申无畏说：“楚国山上有支大鸟，身披五彩，气宇华耀。一停三年，不飞不叫。我们不知，此为何鸟？”庄王听完，哈哈大笑，答道：“这不是平凡之鸟。三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。”申无畏明白了底细，叩头称谢说：“大王英明！”

此后，又有几位忠臣进来。庄王与他们谋划，一举从令尹手中夺回实权，改革政治，振兴经济，操练士兵，国势大振，先后出兵战胜过几个国家。

"深隐待时"，有的为了等待时机做官，有的却是为了积蓄力量，争取舆论，以一举制人。

（三）曲意奉迎　阴以谋人

北宋真宗时，宰相丁谓把持朝政，嫉贤妒能，独揽朝权。为闭塞皇上耳目，他不准朝官单独留在皇上身边，怕他们借机奏事，对自己不利。那些忠直之士侧目而视，却苦无机会奏明圣上。有位大臣名曰王曾，对丁谓唯唯诺诺，服服贴贴，唯丁谓马首是瞻。天长日久，丁谓觉得王曾对自己忠诚无二，倒也另眼相待。这天，王曾对丁谓请求："我没儿子，想过继弟弟的儿子，请求皇上恩准。但怕大人误会，不敢单独去奏明。"丁谓觉得王曾一向对自己顺服，又想奏个人私事，故点头应允了。于是王曾单独留下面见皇上，陈上自己预先写好的列数丁谓罪行的奏章。过了几天，皇帝查明真相，终于免了丁谓的宰相之位，不久又把他贬为崖州司户参军。有时候，这种有利的"时机"需要用权术手段争得。

为了等待最有利的时机，有时便不得不对强大的对手假意逢迎，曲心下意地周旋。刘备暂受挫折时，委身于曹操门下。曹操素闻刘备有雄才大略、鸿鹄之志，心中也加以提防，常常暗中试探。刘备怕他加害于己，便施展起"深隐待时术"来，灌园种菜，追寻野趣。曹操素来多疑，仍不放心，在青梅黄熟季节，于后花园凉亭之上设宴摆酒，请来刘备，海阔天空，议论天下之事，以观刘备之志。曹操问："您说当今天下，谁是真正的英雄豪杰？"刘备说了袁绍、刘表等拥兵割据的大军阀。曹操哈哈一笑，说："差矣！当今天下英雄，唯您我二位！"刘备以为被曹操看破了"深隐待时术"，怕有生命之虞，便惊慌失措起来，一失手，把手中的筷子掉在地上。曹操一看探出了马脚，忙盯着问："怎么啦？"恰巧老天帮忙，阴沉沉的天上刚划过一道闪电，闷雷炸耳。刘备借

机掩饰，说被雷惊吓得抖掉了筷子。曹操心中哼了一声，自此再不把这位怕雷的胆小鬼放在心上了。刘备看他懈怠下来，才觑了个时机逃出曹营。

(四) 克莱斯勒的敞篷汽车

1982 年，濒临破产倒闭的美国第二大汽车制造公司克莱斯勒，在亚柯卡的领导经营下终于走出了连续 4 年亏损的低谷，但如何重振雄风仍是亚柯卡苦苦思索的问题。

企业家常用的方法是提高企业的知名度和产品的市场占有率，而出奇制胜价廉质优又是重要手段。亚柯卡根据克莱斯勒当时的情况，决定首先出奇制胜。他把“赌注”押在敞篷汽车上。

美国汽车制造业停止生产敞篷小汽车已经十年了，原因是由于时髦的空气调节器和立体声收音机对于没有车顶的敞篷汽车来说是毫无意义的，再加上其他原因，使敞篷小客车销声匿迹了。

虽然预计敞篷小汽车的重新出现会激起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起年轻一代驾车人的好奇。但是克莱斯勒大病初愈，再经不起大折腾，为了保险起见，亚柯卡采取了“打草惊蛇”的策略。

亚柯卡指派工人用手工制造了一辆色彩新颖、造形奇特的敞篷小客车。当时正值夏天，亚柯卡亲自驾驶着这辆敞篷小客车在繁华的汽车主干道上行驶。

在形形色色的有顶轿车洪流中，敞篷小汽车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后。几辆高级轿车利用其速度快的优势，终于把亚柯卡的敞篷小汽车逼停在路旁，这正是亚柯卡所希望的。

追随者下车来围住了坐在敞篷小客车里的亚柯卡，提出了一连串的问题。

“这是什么牌子的汽车？”

“这车是哪家公司制造的？”

“这种汽车一辆多少钱？”



……

亚柯卡面带微笑地一一回答，心里满意极了，看来情况良好，自己的预计是对的。

为了进一步验证，亚柯卡又把敞篷小客车开到购物中心、超级市场和娱乐中心等地，每到一处，就吸引了一大群人的围观，道路的情景在那里又一次次重现。

经过几次“打草”，亚柯卡掌握了市场的情况。不久，克莱斯勒公司正式宣布将生产男爵型敞篷汽车上市，美国各地都有大量的爱好者预付定金，其中还有一些女驾驶!结果，第一年敞篷汽车就销售了二万三千辆，是原来预计的7倍多。

敞篷小客车能不能被汽车市场接受？能接受多少？对这些，亚柯卡没有十分把握。而且刚喘过气来的克莱斯勒公司决不能冒险。于是亚柯卡亲自驾车“打草”，了解市场的接受程度，确定无疑后，才正式推出产品，结果成效显著，“打草惊蛇”之计帮助克莱斯勒公司重新起飞。

(五)深隐静观　从商机中觅得另外的商机。

20世纪70年代末，欧州人发明了“魔术方块”(魔方)。

当香港人从报刊上看到欧州玩“魔方”的消息后，许多厂家都捕捉到了仿制“魔方”填补东方市场空白的机遇。于是纷纷行动，派人去欧州考察，了解“魔方”的生产情况。

民生化学有限公司老板敏锐地发现，生产“魔方”的技术条件也是一个机会。他灵机一动，迅速让他的哥哥从欧洲将生产“魔方”的技术资料传回香港，大量复制，同时在香港四家电视台同步播放“你想生产‘魔方’吗？民生化学公司将为你提供全套技术资料的广告。”。一时间，上百家塑胶厂盈门争购，一度萧条的民生化学有限公司，一夜之间转衰为兴，大赚一笔。

二次大战后，美国建筑业大发展，砖瓦工价码看涨，这对失业者来说是个难得的机遇。

一贫如洗的迈克为了生计也由明尼亚波利来到芝加哥。他看到招

工广告后，却没有投入应征当砖瓦工的竞争洪流中，而在报上登了“你能成为瓦工”的广告。

迈克租了一间店铺，请来一位瓦工师傅，买来1500块砖头和一堆砂石作教材，开展培训业务。许多工人蜂拥而至，出高价受训。

结果，迈克 10 天就获利 3000 美元，等于一个瓦工 200 天的收入。

企业竞争如战场角逐。当一种为众人共得的大机会出现时，往往也可以给自己带来盈利的契机。能否抓住这一契机，关键在于能否“深隐待时”。

只有静观形势，耐心等待，不忙于一时竞争，才能冷静决断，成功地追求目标。

（六）牛仔裤的诞生

如今年轻人穿上一条牛仔裤，信步走在街上，不会引起什么遐想。但你可知道，当初牛仔裤的诞生是“牛仔裤大王”莱维·施特劳斯隔岸观火的结果。

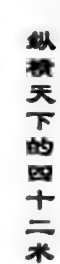
一百多年前，美国加利福尼亚州因发现金矿掀起了一股淘金热。许多先行者一日之间成为百万富翁的消息不胫而走，吸引了更多后继者潮水似的涌来。

随着淘金者日益增多，竞争日趋激烈，除了矿脉成为角逐的对象之外，优良、适用的淘金用具和生活用品也炙手可热。

德国犹太人莱维·施特劳斯也来到这个巨大的竞争地，他带来的不是淘金工具以及所需的资金，而是他原来经营的线团之类的缝纫用品，和他认为可供淘金者作帐篷用的帆布。一到目的地，缝纫用品便被一抢而空，这使他熟悉了当地的裁缝市场，但帆布却无人问津。

莱维没有介入淘金者的竞争，而是冷静地观察眼前千变万化的情况，莱维静静地等待着，他相信，他面前将会出现他所寻求的机会。

这机会终于被莱维等到了。一天，莱维和一位疲惫不堪的矿工



坐在一起休息，这位井下矿工抱怨说：“唉，我们这样一整天拼命地挖！挖！吃饭、睡觉都怕别人抢在前头，裤子破了也顾不上。这个鬼地方，裤子破得特别快，一条裤子穿不了几天就可以丢了……”

“是吗？如果有一种耐磨经穿的裤子……”莱维顺着他的话说到一半就呆住了。帆布不正是最耐磨的布料吗？对！就这样！他一把扯住那个矿工就走。莱维把矿工带到熟识的裁缝店里，对裁缝师傅说：“用我的帆布给他做一条方便在井下穿的裤子，你看行吗？”

“当然可以。最好是低腰、紧身，这样既方便干活，看上去又潇洒利落。”裁缝师傅出主意道。

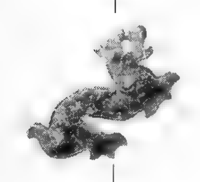
“行，你看着做好了，一定要结实。”

第一条牛仔裤的前身——工装裤就这样诞生了。由于它美观、方便、耐穿，深受矿工欢迎。在此基础上，莱维不断地改进和提高工装裤的质量，逐渐演变成了一种新时装——牛仔裤。从加利福尼亚矿区推向城市，从美国推向世界。莱维成了闻名于世的“牛仔裤大王”。

如果当年莱维不加思索地投入了淘金角逐，而不是“以静待观”，冷静观之，寻找自己的突破点，那么“牛仔裤大王”恐怕就不是莱维了。

袖手旁观彼岸之火，混乱局面泰然处之。静观其变化，直到事情发展到有利于自己的地步，才趁机采取行动，从中取利。激烈的商战中，若想少花本钱，多赚利润，此“深隐待时”计不能不用。

第五章　飞籍



第十六术　飞　箝

【原文】

《鬼谷子•飞箝篇》曰："审其意，知其所好恶，人就说其所重。以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。用之于人，则量智能，权材力，料气势，为之枢机。以迎之随之，以箝和之，以意宣之，此飞箝之缀也。"

【注解】

就是说，用飞扬钳制术对付别人时，要先审察、揣摩他的心意，知道他喜欢什么、讨厌什么，然后再靠上去说些他喜欢听的话，把他捧得心花怒放，或抨击他最厌恶的事，以便让他把你引为知己。在他心花怒放或引你为知己之时，向你敞开心扉，交出老底，他便离受钳制不远了。在审核他的心意、探知他的好恶时可用飞钳之术，顺着他的话头，顺着他的心愿去搭话，从而探知他的底细而设计钳制他。使用飞扬钳制术的关键是要把准敌方的心性脾胃，看透他到底喜欢什么，其弱点在哪里，可从哪里入手攻破。

【事典】

（一）张仪借盘缠

战国时期，张仪学到鬼谷纵横术后先到楚国谋求富贵。哪知到楚后登龙无途，楚怀王对他并不感兴趣。于是张仪记起了老师教授的“飞箝术”。

第二天，张仪佯装整好行囊，去向楚怀王辞行，说：“既然我来贵国这么久了，大王不起用我，那么我想到秦国走一趟，碰碰运气，请求大王恩准。”怀王巴不得这位噪耳之士离开，便懒洋洋地说：“请先生自便吧。”张仪谢恩，又靠前一步说：“不过，大王的接待之恩我终生不忘，若我从秦国再来楚国的话，给大王带些什么土特产呢？”怀王冷冷地说：“金银珠宝、象牙犀角，本国有的是，不稀罕秦国的什么特产。”张仪故作机密地说：“难道大王对秦国的美女也不感兴趣吗？”怀王马上一激灵，眼睛放出光，凑过身来问：“什么美女？”张仪指手划脚地解释：“秦国美女漂亮极了，天下难寻。粉红脸蛋、雪白肌肤、头发油光黑亮、走路婀娜多姿、说话莺莺娇滴。正所谓比花花失色，对月月无光……”怀王不等张仪说完，马上打断他的话：“敝国穷乡僻壤，没见到过此等美女。对，您不说我倒忘了，请先生回来时，多带些这种土特产来！”“不过——”张仪故作迟疑。怀王马上说：“请放心，先生的资费我这就让人去准备。”张仪把准了怀王这个老色鬼的胃口，用一番铺张扬厉的“美女形容语句”，就钳制住这个色鬼，使他乖乖地拿出金银。

实施飞箝术成功的关键在于所“扬”事项和所“钳”事项有某些必然联系，使对方在喜孜孜接受了“扬”之后无法拒绝后边的“钳”，否则便自相矛盾，陷入尴尬境地。

（二）晏子巧救养马人

春秋时期，齐景公喜欢名马，有好马四千余匹。

一天，他最心爱的一匹马却突然死了。景公大怒，令人把养马人大卸八块。晏子见状，对景公说：“让我数落一下他的罪行，



让他心服口服再动手不迟。”便走上前对犯人说：“你有三大罪状。君主让你养马，你却把马养死，这是第一条死罪。养死的又是君主最心爱的马，这是第二条死罪。你让君主为一匹马的缘故杀人，使百姓听到后必然怨恨我们这位本是仁慈的君主，而诸候听到后因此而小看我们这个国家，从而使百姓对君主必怀怨恨，邻国将怀吞我之心，这是第三条罪，也是最大的罪状。”景公闻言，长叹一声：“算了吧老先生，请快释放了他，不要因此损伤我的仁德。”

晏子以“飞扬”之语“钳制”住这位暴虐的君主。

“飞扬”之中暗含“钳制”，也是飞箝术的一种形式。

(三) 飞箝三变

“飞箝术”有诸多变式，最主要的有三种。

其一，故弄玄虚“飞扬”己威以“钳制”他人。明宪宗时，韩雍以左副都御史提督两广军务。乍到两广，当地人都不知道他的威风。于是韩雍想出了几招。一次，他与几个亲信在院中踢球，而让召唤来的手下众将在门外等候。众将只听得院内喝采连声，不知出了什么事情。一会儿，韩雍让亲信开门放人进来。亲信指着放在院中的铁铸炮筒说：“刚才韩大人在踢着这东西玩。”众将一听，惊得直吐舌头，都认为韩雍力大过人。韩雍每次骑马出行，都让人在遮阳伞盖内藏上磁铁，然后把自己的眉毛、胡须涂上铁末。于是，眉毛、胡须便随着遮阳伞上下晃动而翕张不止。见到的人大惊，以为韩雍有神仙附体。久而久之，一传十，十传百，人们都惧怕这位韩提督，故而令行禁止，境内安定。韩雍设诈术“飞扬”自己的威风，从而“钳制”住手下众将和境内百姓。

其二，借人之力“飞扬”己威以“钳制”别人。

宋神宗时，王韶以龙图阁待制任西部重镇熙州(今甘肃临洮)知州，某次，西陲羌人想攻袭熙州，预先派一名暗探前来刺探军情。出城时，暗探被捉，从他的穴缝里搜出熙州城内兵马粮草数字。王

韶手下将官都主张杀掉暗探示众，王韶却判他杖脊二十，纹上“番贼判毕放归”字样，仍让他带情报出城。贼头见到情报后，知道熙州城内兵精粮足，又早有准备，因而放弃了攻袭熙州的打算。这便是借敌之手扬我威以制敌。

其三，倒用“飞扬”钳制术，先“钳制”而后“飞扬”之，让对方顺从我意行事而又被“扬”得心中痒酥酥，不胜满意。对付比自己地位高的人，用此变式效果最佳，既达到了目的，也不致得罪上司。

让我们来说一下那位滑稽艺人敬新磨。后唐庄宗喜欢戏，他不但看戏听戏，还常常自己扮演角色，与宫内伶人同台演唱，搅得宫中乌烟瘴气，但庄宗性情暴烈，无人敢谏。一次，庄宗上了妆，与那帮宫廷艺人在演戏胡闹，口中大呼：“李天下!李天下在哪里？”敬新磨走上前来，照准庄宗面颊“啪”地就是一巴掌，直打得众艺人大惊失色，连庄宗也被打愣了。敬新磨假装忿忿地对庄宗道：“李天下就是您!只有一个人可以称李天下!您在喊谁？怂恿人篡位吗？”庄宗闻听大喜，不但没有怪罪，反而嘉许敬新磨的“忠心”，赏了他不少财帛。这是“先抑后扬”，活用“飞箝术”的例子。

（四）谈判桌上的飞箝术

有经验的谈判者都知道，发问的技巧和方法一般包括三个要素。——问什么？何时问？怎么问？其中“问什么”是最基本的要素，而“何时问”和“怎样问。是要讲究技巧的要素。

“问什么”解决发问的目的问题。通过发问你需要了解情况为何，要达到什么目的。这都是在发问之前要心中有数的，是问对方的出价，还是问对方对谈判的态度或立场，抑或是问对方所忧心的事，可根据自己的需要来确定。

“何时问”解决发问的时机问题。选择不同的时间提出不同的问题。对于了解对方的情况是很重要的。假如对方还在考虑要不要买这种商品的时候，你却迫不及待地询问对方：“贵方能不能在购

买的数量上多照顾一些呢？”这样的问话就是没有掌握对时候，很难想像这种问话会获得满意的答覆，相反，如果在对方已经决定按适当的价格购买你的商品的时候，你再问对方：“贵方如能在购买的数量上多一些，我们会在其他方面给以优惠，不知你们意下如何？”这可能就好得多。



“怎么问”解决发问方式的问题，这确实能体现问话的艺术，同样的问题，在同一个时间里发问，由于发问的方式不同，其效果必然是截然不同的。同样是销售员问顾客对价格的态度，一个问：“你出多少价格？”另一个则说：“我知道你经验太丰富了，根本不会出每公斤 6 元的价格，但你也不可能以 5 元的价格买到。假如我出价 53 元，你却付 51 元，我就赚不到什么钱了，你看能付多少价格？是谁的方式更可取呢？”

问话的方式还有一个措词的讲究，不同的措词会引起不同的反应。一个传统的但极有说服力的例子是：有一个牧师问一位长老：“我可以在祈祷时吸烟吗？”他的请求遭到长老的严厉拒绝。另一位牧师再去问同一位长老说：“我可以在吸烟时祈祷吗？”而这一位牧师的请求却得到允许。两位牧师发问的目的和内容完全相同，但得到结果却完全不同，原因就在于发问的方式不同。

（五）库恩的钳制之术

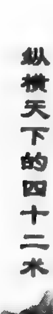
库恩先生曾到一家商店买冰箱，营业员问明库恩所要的规格，告诉他这种冰箱每台 489.95 美元，库恩先生走过去这儿瞧瞧，那儿摸摸，然后对营业员说：“可是这冰箱外表不光滑，还有点小瑕疵！你看这儿。这一点瑕疵好像是小割痕！有瑕疵的货物通常不都要打一点折扣吗？”这是库恩先生从商品的外表上进行挑剔。库恩先生又问营业员：“你们店里这种型号的冰箱一共有几种颜色？可以看看样品吗？”

营业员马上为他拿来了样品簿。库恩先生指着店里现在没有的颜色说：“这种颜色与我的厨房的颜色相配。其他颜色同我家厨房的

颜色都不协调。颜色不好，价格还那么高，若不调整一下价钱，我就得重新考虑购买地点了，我想，别的商店，会有我需要的颜色。”这是库恩先生从商品的颜色上进行挑剔。

过了一会儿，库恩先生又打开冰箱，看后问营业员：“这冰箱附有制冰器？”营业员回答说：“是的，这个制冰器一天 24 小时都可以为你制造冰块。每小时只需要二分钱的电费。”可库恩先生却说：“这太不好了，我孩子有慢性咽炎，医生说绝对不能吃冰，绝对不可。你可以帮助我把这个制冰器拆下来吗？”营业员回答说：“制冰器是无法拆下来的，它是冰箱的一个组成部分。”库恩先生又接着说：“我知道……但是这个制冰器对我根本没用，却要我付钱，这太不合理了。价格不能便宜点吗？”这是库恩先生从商品的设计上进行挑剔。

谈判的结果，由于库恩先生的一再挑剔，营业员将冰箱的价格一降再降，终于使库恩先生以最低的价格买回了那台冰箱。





第十七术 钩 箝

【原文】

《鬼谷子•飞箝篇》曰："引钩箝之词，飞而钳之。钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。"又说："其用，或称财货、琦玮、珠玉、白璧、采色以事之，或量能立势以钩之，或伺候见涧而箝之，其事用抵巇。"

【注解】

就是说，在使用钩箝术时，第一步是要"得其情"，摸准对方的一切情况，包括政治、经济、军事、人才等情况，特别是所要"钩箝"之对象的详细情况，以便心中有数，良策妙计。第二步是具体运用"钩箝"之术。"钩"对方，即引诱对方的手段有财货、珠宝、美女等；"箝"对方，即控制对方的关键是"量能立势"和"伺候见涧"，即制造一种势态使对手就范，或利用对手的矛盾控制他。想引诱敌方上钩，须先得对方之情，即掌握第一手资料，特别注意的是关键资料。

【事典】

(一) 掌握敌情巧施离间计

南北朝混战时代，中国北方有东魏和西魏相互对峙，东魏大

将段琛据兵于两国交界的宜阳(今河南宜阳西)，派下属牛道恒招募西魏边民，以扩大自己，削弱西魏。

牛道恒招募有方，使大批西魏边民迁到东魏来。西魏大将韦孝宽甚是忧虑。后来，韦孝宽想出了一招“钩箝计”，让段琛内部自相残杀。他先派人打入牛道恒幕下，获得了牛道恒手迹。又命令手下擅长书法的人模仿牛道恒笔迹，造了一封牛道恒给自己的信。信中写牛道恒对西魏如何向往，对韦孝宽如何崇拜，并表达了伺机投诚的心愿。信写好之后，故意抖落上一些灯捻灰烬，造得天衣无缝。然后利用布在段琛手下的间谍，让信落到段琛手中。段琛因此对牛道恒生疑，不再信用，牛道恒对招募工作也就没劲了。其中的关键是韦孝宽得到了牛道恒的手迹，而利用此“情”做手脚。

掌握敌方的人际关系之“情”而后“钩之箝之”，也是我国古人常用的手法。南宋爱国将领岳飞就曾用此法除掉了卖国贼刘豫。

宋王朝建都临安(今浙江杭州)后，长江以北金人势盛，宋王朝的济南（今山东济南)知府刘豫卖国求荣，投降了金人，被金人封为“齐帝”。

转战于大江南北的岳飞想除掉刘豫。他先派人打入金人内部，探明了刘豫与金人头目的关系。金兵统帅粘没喝与刘豫关系密切，却因此得罪了四太子金兀术。金兀术十分讨厌这个拍马溜须的刘豫。岳飞知此，决定用离间计引他们上钩，除掉刘豫。一次，手下人擒获了一名金兀术派来打入宋军内部的间谍，押到岳飞帐下。岳飞假装认错了人，说：“你不是张斌吗？我不是派你到齐，约齐帝诱杀四太子兀术吗？你怎么一去就没信了？急得我又派人到齐国去，已与齐帝约好，今冬以渡江南进为名，诱兀术到清河围歼之。事已办好，你却才回来。你带了我的信，到底干什么去了？”金间谍以为岳飞认错了人，便将错就错，以求不死，假装认罪。岳飞又派他回齐，并当场写了一封给刘豫的信，约定了与刘豫共诛兀术的措施。写好后装在蜡丸中，派人割开间谍大腿，把信藏到里面，

放他去齐。间谍逃到兀术帐下。兀术见信大惊，立即上报金主。

不久，刘豫被废，除掉了南宋的大患。此计运用的关键在于摸到了敌人内部人际关系的真情。

(二) 金钱之钩

掌握情势，把准时机后，在“钩”的手段上有诸多学问。



大约从私有制产生，人的占有欲膨胀后，金钱财宝就成为最有效的收买手段之一。殷纣王见西伯姬昌在西陲收买人心，扩大势力，怕他羽毛丰满后与自己为敌，于是把姬昌囚在羑里(河南汤阴)。周之闳夭、姜太公等姬昌的大臣除了送美女外，又向殷纣王送上骊戎产的目如黄金、鬃如火炭、身如锦缎的“文马”和有熊氏出产的善于驾车的九套骏马，来“钩”殷纣王的心，请求他释放姬昌。富有天下的殷纣王竟被利益打动，上“钩”放了姬昌，使姬周“西陲再起”，终于灭商诛纣，把商殷“箝”而除之了。

历史上，被金钱、利益“钩”动的岂止一个殷纣王!春秋时期，晋献公欲灭掉虢国和虞国以扩大地盘，先派荀息带上名马、宝玉出使虞国，向虞侯借路出兵去打虢国。虞侯不听宫之奇劝谏，利令智昏，上了晋人的“钩”，借路于晋军。晋军灭虢后路过虞，虞侯出城犒军。晋人一拥而上，捉住虞侯，夺回名马、宝玉，顺手灭掉了虞国。虞侯贪利不得反而“蚀了米”，连祖上传下来的国土也被人“钩”去了。

至于下层官吏和平民中间，用金钱财宝“钩箝”的事例就更多了，于是便出了“钱可通神”这句俗话。唐朝宰相张延赏在任判度支使前，对一桩大冤案早有耳闻，发誓上任后定为冤囚们昭雪。到任后，他马上召来办案人员，严加训诫，表示十日内定将此案审明。第二天上堂，见案上放一帖，写着“钱，三万贯，请勿过问此案”等字。张延赏大怒，催命此案加紧审理。第三天上堂，小帖上的钱加到五万贯。张延赏益发恼怒，命两天内结案。第四天上堂，小帖上的钱加到了十万贯。于是张延赏说：“十万贯钱，大概连神仙都可买通了。我也就不过问这个案

子了。”他终于被十万贯钱“箝”住了。这样的事例，我国历史上何止万千！元杂剧大家关汉卿在《窦娥冤》中写审案的官吏向被告下跪，自己解释原因是因为有钱的被告是他的“衣食父母”，可送钱财与他。这虽然是艺术手法，却形象鲜明地揭示了钱可通神、钱可“钩”人的社会现实。

当然，也有不为金钱所动、所“钩”者。苏武、文天祥等历史伟人，金钱不能动，威武不能屈，傲骨挺立，为历代人民所敬仰。宋代开国皇帝赵匡胤在后周任殿前都点检时，也曾有过不受贿赂的壮举。后周统一中国北方后，偏安于东南的唐十分恐慌，于是派使者去后周，向握有军权的赵匡胤赠送了三千两银金，妄图以此“钩”住赵匡胤，莫发兵南征。赵匡胤收下白金，送走使者，却派人将这批白金全部上缴国库，并把原委报告朝廷，使南唐国主白费了心思。这主要是赵匡胤看到了钱之后所藏的东西——“钩子”，怕日后被“箝住”，才用了此“反钩箝”、“买廉名”的一举两得妙计。

（三）美色之钩

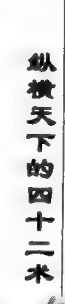
“钩箝”常用的另一种手段是美人计，以美女为“钩”，引人上钩后再从而箝之。

殷纣王伐有苏氏，有苏氏为保社稷，以美女妲己贿赂纣王。妲己使出浑身解数，使这位“才力过人，手格猛兽”的殷纣王拜倒在石榴裙下，消磨了斗志，以妲己之所誉为贵，以妲己之所憎为诛，从妲己之欲，作新淫之声、北鄙之舞、靡靡之音，造酒池肉林，男女裸体逐于其间，又从妲己之憎，制炮烙之刑，剜比干之心，囚箕子，逐微子，终于闹到国破身亡的地步。传说周武王传令斩妲己，妲己一再媚笑，竟使数批杀人不眨眼的刽子手举不起屠刀。

呜呼！美女之力，可谓大矣！

（四）温迪汉堡的美人计

美国的汉堡包市场早已被各大公司瓜分完毕：麦当劳约占45%，汉堡包王约占 30%，肯德基、比萨和丘林等公司则残食剩余的 25%的



市场。而温迪公司则是美国快餐业的新手，成立于1969年。它以连锁店装修风格独特、餐桌服务周到、新产品开发力量雄厚的特点意欲与老牌竞争对手比高低。按照中国的俗话这叫“太岁头上动土”。然而依靠正面的攻击显然是螳臂挡车自不量力，温迪的招术是竞争对手们一贯采用的策略，10年的苦苦拼搏始终没有什么惊人之举。

温迪公司面对强大的竞争对手，意识到正面交战显然不是对手，只能从攻击它的经营市场空隙作为突破口。

恰在此时，机遇从天而降!美国农业部搞了一项正式调查，宣布麦当劳4盎司肉馅的汉堡包的含肉量从未越过3盎司，短斤缺两。此时的温迪公司终于抓到了麦当劳的破绽，并认为进行正面攻击的时机已到，遂即决定抓住这一千载难逢的契机，投入大量广告费用，利用特定的广告效果给对手以狠狠的打击。温迪公司反复推敲如何有意夸张公司产品多出零点几盎司肉馅，而狠刺对手的短斤缺两。经过精心策划，决定采用“牛肉在哪”为主题，挑选音色独特的女影星克拉拉佩乐扮演“美貌挑剔的老太太”以与“麦克唐纳叔叔”广告形象形成强烈反差，并采用幽默风趣的表现手法，造成观众捧腹大笑的宣传效果，同时又会令观众自然想到麦当劳短斤缺两的事件。

广告片开始，一个较真、好斗而貌美的老太太，面对桌上一只硕大无比的汉堡包眉飞色舞、笑逐颜开。她满心观喜地撕开面包，发现中间夹着的牛肉却只有指甲盖那么大。她惊讶、好奇，盯着汉堡包左看右看，终于明白这个外表好看的巨型汉堡包只放了一丁点肉馅哄骗消费者。她气愤、恼怒，对着镜头嚷道：“(你的)牛肉在哪？”此言一出，立刻引起电视观众特别是汉堡包食客的强烈反应：先是好笑，斤斤计较不肯吃亏的老太太竟会遭人欺骗，花汉堡包的钱却买了个白面包!继而同情，生活节俭的老太太不该上当啊!随之产生共鸣，美国人为维护自己的利益通常是好斗的，十分憎恶商人的弄虚作假。由于克拉拉表演得惟妙惟肖，虽是广告片，观众还

是百看不厌，很乐意和她一起经历高兴、惊讶、好奇、大怒的情感变化过程，尤其可爱在一声音色特殊的“牛肉在哪”之后开怀大笑。笑声中想起了“麦克唐纳叔叔”的短斤缺两，反衬了温迪多零点儿几盎司的诚实可贵。这则幽默广告的印象之深，致使“牛肉在哪”在许多场合竟成了弄虚作假产品的代名词。它被一年一度的国际广告 CLIO 大奖评为“经典作品”，克拉拉也由此成为风靡美国的广告大明星。她给温迪公司带来的好处是大幅度提高了产品的知名度和美誉度。

至此温迪公司终于从美国快餐业中突起，占据了美国汉堡包市场的 15%，在同行业中排名第三。



第十八术　重　累

【原文】

《鬼谷子•飞箝篇》曰："其不可善者，或先征之而后重累，或先重累而后毁之。或以重累为毁，或以毁为重累。"

【注解】

就是说，对那些"钩箝术"不能引其上钩、"飞箝术"不能令其附己的不吃"软"手段的人士，就用"重累术"这种"硬"手段对付他。"重累"即"迫之"，胁迫"身边目标"听从、顺从。"毁之"是重累术的最后一招，诋毁不听胁迫的这位"身边目标"，毁掉他。重累术是一种威胁收买术，其目的是削弱对方，壮大自己。

【事典】

（一）文君当垆卖酒胁迫老父

我国古代也曾发生过女婿、女儿合谋胁迫岳丈、爸爸分给财产的事件。

西汉大辞赋家司马相如，祖籍蜀郡成都(今四川成都)。某年，司马相如外游归里，路过临邛(今四川邛县)，因一个偶然机会见到了寡居在家的富豪卓王孙之女卓文君，司马相如抚琴奏一曲《凤求

凰》以挑之。卓文君爱琴如命，今遇知音，不顾礼义、舆论，夜奔司马相如。卓王孙大怒，拒绝给卓文君一分钱，两人回到司马相如的家乡成都。司马相如家徒四壁，一贫如洗。经过一番密谋，夫妇俩又双双回到临邛，卖掉车马，凑钱开了一家酒店在卓府旁。卓文君亲自当垆卖酒，司马相如穿上短裤，与庸役酒保们一同劳作，以此羞辱、胁迫卓王孙。卓王孙深以为耻，无奈屈服，分给女儿、女婿仆婢百名、钱财百万。

司马相如夫妇目的达到，携此回成都，过上了富足生活。

（二）吕夷简妙计罢宦官

宋仁宗康定年间，西夏国王赵元昊率兵入侵延州（今陕西延安），鄜延副总管刘平、石元孙等合兵抵抗，打了两次大胜仗。后来，由于担任监军的宦官黄德和不懂装懂，多方钳制，使宋军大败，刘平、石元孙战败。

消息传到朝廷，大臣们对宦官任监军十分反感，故借机要求废除各主帅军中的监军。但宋代皇帝是怕各将领拥兵自重、威胁皇室才设宦官监军的，故举棋不定，问宰相吕夷简。吕夷简说："不必罢免，只要责令主管太临的都知、押班今后选派忠实厚道的宦官就是了。若他们选派的监军有不称职者，连他们一并治罪！"

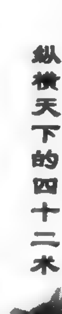
诏命下达的第二天，都知怕受连累，便自动叩请皇上罢免了在各军担任监军的宦官，大臣都佩服吕夷简的重累之计。

政治斗争中，胁迫重累术更是常用的手段，怕受连累而折服的人确实不少。

（三）吴起借先王尸体为己报仇

战国时期，楚悼王任用吴起变法改革。新法取消世袭制，触动了贵族权臣的利益，他们对吴起恨之入骨。

等到楚悼王一死，尸体停在宫中还未及入殓，他们便起兵造反，追杀吴起。吴起逃到宫中。旧贵族带着戟箭紧追不舍，包围了吴起。吴起走投无路，灵机一动，伏在悼王的尸体上。那些



人乱箭射来，把吴起射成了“刺猬”。吴起身亡，悼王尸体上也中了几箭。

楚悼王之子即位，即楚肃王。肃王当然不会放过那些射中先王尸体的反叛者而背不孝罪名，便严密追查，将追到宫中射箭的七十余家贵族诛灭门户。吴起的仇自然也就报了。“巧施重累术，死人诛活人。”这是以重累之术报仇的例子。



(四) 范增之死

秦末楚汉相争之时，范增是项羽的主要谋士。他曾力主在鸿门宴上除掉刘邦，又多次出谋划策，战胜了刘邦汉军。刘邦知道，要战胜项羽，夺取天下，就必须先除去范增，让他离开项羽。在陈平的谋划下，制定了诋毁范增的计策。

一天，项羽派使者到刘邦处。刘邦的手下摆了丰富的宴席，招待来使。可等使者即席时，刘邦的手下却装出大吃一惊的样子，说：“原本以为是范亚父派来的使者呢，却还是项王派来的！”当下命人撤去酒宴，换上粗劣的食物，使者受到了冷落、污辱，恼羞成怒，回营后将情况添油加醋地汇报给项羽。项羽一听，果然对范增产生了疑心，再不采纳范增的计谋。气得范增告老还乡，半路背痛发作而死。

从此项羽江河日下，刘邦蒸蒸日上，终于刘氏取胜，建立汉王朝而结束了楚汉对峙之局。

重累术的第三招是“毁之”。对于那些利诱不从、威胁不听的对手，就设置计谋、运用权术诋毁他、毁掉他，以减少一位对手，消灭一位劲敌。

第十九术　立势制事

【原文】

《鬼谷子·飞箝篇》曰："立势而制事，必先察同异之党，别是非之语，见内外之辞，知有无之数，决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之。"

【注解】

就是说，想要处理某一件事，必须先制造一种势态，创立一种环境，以给这一事造成一种不可逆转的外部压力，使它按我们的意图，朝着向我们有利的方向发展。制造这种势态时，必须对周围的环境了如指掌：谁与谁是同党，谁与谁是自己人；别人讲的哪些话对我们制造这种势态有利，哪些不利；别人讲的哪些话是真心帮助我们的，哪些话是坑害我们的；哪些是制造势态时可以利用的有利条件，哪些是不利条件。掌握住这些之后，再制订制造势态的计划，确定制造事态中可以信任的人和必须防范的人，然后量势行事，创造解决问题的环境。

【事典】

（一）减灶增灶　因形造势

战国时期，魏国攻打赵国，兵围赵都邯郸，大有一举吞并赵国

之势。赵国遣使向齐国求救。齐军师孙膑并没有去邯郸，而是直取魏都大梁，造成端魏国老巢之势，吓得魏军赶紧回师相救，赵国之围自然解掉。这是制造虚张之势来解决问题。魏国自恃兵强，并不把齐军放在眼里，想赶上去一口吞掉齐军。孙膑因此情而利导之，令军士们天天减少做饭的灶数，制造齐军逃兵多、军员锐减之势来引诱魏将庞涓丢了大部队，只带少数快速部队追赶齐军。在魏军赶到马陵时，进了孙膑布下的口袋阵而全军覆没，主帅被擒。这是用制造虚假之势成功地处理事件而使自己获利的事例。

军灶是计算兵员的依据，古人在用军灶制造声势上有不少战例。继孙膑"减灶诱敌"数百年后，东汉武都郡(今甘肃成县一带)太守虞诩反用此术，用"增灶示强一计，成功地制造了态势，吓退了追兵。虞诩接到武都太守的任命后，只带了少数护军前去赴任。羌人得此消息，在陈仓(今陕西宝鸡东)、崤谷(今陕西宝鸡西南)一带陈兵数千，欲截杀虞诩。虞诩得知消息，只好远远扎营，并扬言到京帅洛阳(今河南洛阳市)搬兵。羌兵得到这一消息，放松了警戒，分兵到附近各县抄掠抢夺。虞诩乘机从小路穿过羌人防线。羌人方知上当，派兵追击。虞诩日夜兼程，又派军士做饭时一队造两个灶，次日加倍，再次日又加倍，羌人追至加灶处，见虞诩兵力日增，以为皇家派来了援兵，吓得不敢再追，使虞诩得以平安到任。手下人问虞诩增灶之故，虞诩说："当年孙膑减灶诱敌，是示弱，我反用其计，增灶吓敌，是示强。"

两人同在锅灶上作文章，制造一种兵力假"势"，迷惑敌人。

(二) 假势不假　真势非真

我国古人在军事上造假"势"迷惑敌人的事例很多。

北宋时，张齐贤任代州(今山西代县一带)知州。辽兵犯境，张齐贤派使者去向负责北部边防的大将潘仁美求救，哪知使者在路上被辽军截获。辽军陈兵观望。后来潘仁美虽得到消息，但派兵后又接到皇上密诏，不让出战，故援兵走了一半路又撤回了。张齐贤心想："辽军只知援军要来，不知援军返回。"于是派两百名士卒，

人擎一宋军旗帜，身背一捆柴草，星夜去代州城南、援军要来的路上点起柴草，摇曳旗帜。辽兵见并州方向忽有火光，又见宋军大旗飘扬，以为宋人援军杀来，吓得连忙撤走。

这是用顺水推舟之计制造虚假“势态”的例子。

（三）文彦博平息铁钱风波

宋仁宗至和年间，起居舍人毋湜上书朝廷，请求废掉陕西铁钱。

预先得此消息者，纷纷将家中所藏铁钱拿出来抢购物资。一传十，十传百，不久便造成抢购风潮。而卖家得此消息，又拒收铁钱，因而市场大乱，店铺大多关门停业观望，造成混乱，民心恐慌，朝廷担忧。官吏们找到宰相文彦博，要求下令禁止此事。文彦博说：“明令强禁，更是火上加油，解决不了恐慌心理。倒不如这般如此。”他命人按计行事，拿出家中所藏丝绢缣帛，足有几百匹，请来丝绢的商人，找他们代为销售，并且讲明，不要铜钱，只收陕西铁钱。消息不胫而走，迅速传开。大家一听宰相大人只收铁钱，知道铁钱绝不会废止不用。于是“铁钱风波”马上止息，市场恢复了正常。

文彦博所用也是“立势制事”之术，以人力制造“态势”，控制另一种势态。

（四）黄鼠狼得势　也能咬死老虎

1978 年 7 月 18 日，《纽约时报》商业版“商业一日”的首页上粗体套红刊登一行大字标题：“MCI 公司与贝尔公司：从法庭较量到市场”。此文一出，人们争相购买、传阅。经营电话电讯行业已达百年之久，在美国占据着垄断地位的贝尔公司怎么会被一个名不见经传的小公司告上法庭？而且在法庭辩论中怎么会处于劣势？MCI 公司又是怎样的一家公司？怎么能扳倒如此强劲的对手？

贝尔公司，又称美国电话电报公司，即 AT&T，是美国电讯业最大的垄断组织。

贝尔公司的电话网已经遍布全国各地，拥有几百个子公司和上万



个电话交换机，其垄断地位已经形成。除此之外，该公司研制通讯卫星，各种录音机、晶体管等产品，同时还生产导弹、火箭、反潜艇系统部件等，成为美国五角大楼最大军事承包商之一。可以说，贝尔公司规模之巨大，资本之雄厚，足以让它傲视群雄，独步天下。

而如今，却有人跳出来与之抗衡，反击贝尔公司的垄断！此人正是微波通讯股份有限公司的董事长、总经理兼大股东比尔·麦高恩！

微波公司是成立于 1963 年 12 月的小公司，由于处在贝尔公司的高压之下，经营不佳，当时担任公司评审的麦高恩却独具慧眼，预见到微波通信在长途通话中的巨大作用及其巨大的市场潜力。他毅然拿出自己的全部积蓄五万美元，投入到公司中，并开始出任公司董事长。

麦高恩针对贝尔公司长途电话收费高的情况，大力宣传微波公司走向大众，许诺长话收费只相当于贝尔公司的80%、70%甚至一半！同时，麦高恩还充分利用广告攻势，围绕贝尔公司的行业垄断大做文章，对贝尔公司冷潮热讽。麦高恩这些措施果然奏效。

一些贝尔公司的老主顾们被微波公司的低于贝尔公司 30%的收费吸引了过去，微波公司第一年度 40%以上业务来自从贝尔公司夺去的业务！

面对垄断地位受到严重威胁，1972 年 5 月，贝尔公司在佛罗里达州召开的工作年会上经过 4 天激烈的讨论，最后决定在最近 4 个月内，拿出全面计划，重创微波公司。

贝尔公司开始实行报复了！它在各地的电话公司拒绝将微波公司的用户接到那价格便宜的微波网络上，用别的接通装置来干扰微波公司接通电话；提供陈旧的交换设备；迫使对方透露自己客户名单，然后暗中与之拉关系，以优质服务和降低收费的许诺来劝诱他们放弃使用微波公司的网络……

但是，麦高恩并没有被如此毫不讲理的无耻行径所吓倒，他发起反攻，诉诸于法律。1973 年 7 月 30 日，麦高恩投诉于参议院司法小组，指控贝尔公司肆意践踏反垄断法，搞不正当的竞争。

11月上旬，麦高恩向费城地方法院递交诉讼状，要求作出裁决，迫使贝尔公司同意将微波公司客户接到微波网络上。与此同时，麦高恩四处活动、游说。他源源不断地向司法部的反垄断官员提供贝尔公司在专线电话市场上种种所作所为的情报资料。

功夫没有白费。麦高恩欣喜若狂，微波公司终于被公开地合法允许提供长途电话服务！



第二十术　空往实来

【原文】

《鬼谷子•飞箝篇》曰："（将飞箝之术）用之于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。"

尹知章曰："用之于人，谓以飞钳之术任使人也。我但以声誉飞扬之，故曰空往。彼则开心露情，归附于已，故曰实来。既得其情，必缀而勿失，又令数奏以言，以究其辞。"

【注解】

就是说，使用一种用空说大话、空口奉承人、空口许诺等手段收买人、控制人，使之效力的权术。

【事典】

(一)孟子辩才无碍　推销仁义

战国思想家孟轲以善辩出名，他常用的论辩术便是用空话试探，逼对方讲出真心话，而后对此痛下针砭。

有一次，他和齐宣王讨论兴国之道。为了让齐宣王听从他的"以仁义治国"的说教，他先向齐宣王说："有一天，您坐在大堂上，有人牵着牛从堂下经过，您问他拉牛去干什么？对方

说：要去耕种。您让人把那牛放了，而用羊代替。有这事吗？”齐宣王说：“有。”孟轲接着说：“有这样的‘仁人之心’，足能够称王天下。”于是讲了一番他的“仁义取天下”的大道理。孟轲又问齐宣王：“什么事能让你最高兴呢？是不是发动战争，使士人、臣子陷于危险之中，从而结怨于诸侯，你才高兴呢？”齐宣王说：“我怎么能高兴这个呢？”孟轲又盯上问：“那您希望干什么呢？是齐国的美味不能供您享用？是齐国的丝绸不够您穿戴？是齐国的美女舞蹈不够您看？是齐国的音乐不够您听？是姬妾侍女不够用？还是齐国的臣子不够您驱使？”经过这一番反问试探，齐宣王终于讲出了自己的“欲望”：广辟土地，兼并诸侯，称王中国，而镇抚四夷。

孟轲针对他的欲望讲了一套实现这一理想的大道理，从而推行了自己的政治主张。使用此术时，可以空口无凭地说一些话去试探对方，以得对方真情。

(二) 老军校豪言稳军心

宋仁宗宝元年间，党项族犯边，将延州城(今陕西延安)围困了七天七夜，有几次差点儿攻破城防，情况十分危急。延州知州范雍十分忧虑，忧郁之情溢乎言表。

一位老军校见状对范雍说：“我是边地之人，这样的围困遇过好几次了，有几次情况跟这次差不多，都没事儿！党项人不擅攻城，完全不必担心！这城肯定不会破，我愿以身家性命担保！”范雍很赞赏老军校这一番豪言壮语。大家听了，军心也稳定了许多。后来，延州城果然没被攻破，老军校因此大受范雍赞赏和提拔。有人对老军校说：“你好大胆！那样的情况下竟敢说空话，打保票！万一城破了，你不怕杀头？”老军校一听，哈哈大笑，说：“你真糊涂！万一城被攻破了，城中一片混乱，谁还顾得上杀我呀！”

“空话”有害，但在某些情况、某种环境中，却能变为有利。

（三）刘邦言此意彼　汉中赴任

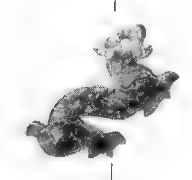
“空往实来术”在正当斗争中，往往表现为言在此而实意在彼的障眼术。

刘邦靠张良的安排，混过了灞上“鸿门宴”这一关。但范增仍深深提防刘邦，等项羽封刘邦为汉中王后，仍出谋给项羽，不放刘邦走，以协理事务的名义留刘邦在项羽身边。刘邦对此深感忧虑，找张良商量。张良和陈平先以调虎离山计奏请项羽，让范增去彭城帮怀王迁都郴州（今湖南衡阳）。等范增走后，刘邦便依计向项羽请求“回故乡丰沛（今江苏沛县）省亲，探视老父”。

项羽有心不放他走，但这是孝子之举，难以阻拦。正在犹豫间，张良出班启奏：“不能把他放到丰沛这样任意驰骋的地方去。宁可让他到闭塞的汉中上任，也不能让他去丰沛！”陈平也说：“倒不如这样，原来已封他为汉中王，天下人都知道了，不叫他去，人们会攻击大王言而无信。不如让他去，而大王派人把他的家小搬到这儿来，作为人质，留在大王身边，他还敢有二心吗？”项羽想了很久，对跪在地上的刘邦说：“既然大家都这么说，那就让你去汉中赴任，但不准到丰沛去。明天就起程吧！”刘邦心中不胜欢喜，但仍装出一副可怜相，拜伏不起，请求回丰沛省亲，更坚定了项羽不放他回丰沛而让他去汉中的决心。

刘邦借此机会，率手下将士，拔营往汉中去了，在那里奠定了取天下的基础。

第六章　忤合



第二十一术　因事为制

【原文】

《鬼谷子·忤合篇》曰："凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势。反复相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，国之所多所少，以此先知之，与之转化。"

【注解】

就是说，大凡在世上进行纵横捭合的合纵连横斗争，想翻手为云、覆手为雨，就一定要制定适合当前现实情况的奇谋妙计。事物是在不断发展变化的，就像连环套一样环环相扣，互为因果。这样，就要对所面临的事件加以探索，弄明白事物的特点和背景，反覆探查事物的连续性和特殊性的成因，抓住不同事物的不同特点，依据它的特点制定相应的计谋对策。所以说，大圣大智之人在天地间立身处世，教化百姓，传扬名声，必定是把准事物聚散中的有利时机，抓准最适宜的天时，依据事物的变化而变化自己的计谋和对策。

【事典】

（一）西门豹治邺

古时，黄河中游地区崇拜河神，每年要为河神娶一媳妇。邺城（今河北临漳）滨临漳水，此风尤甚，吓得有漂亮姑娘的人家都背井离乡，外出逃荒。因而邺城一带人烟日益稀少，田地也日益荒芜起来。

战国时期，魏文侯励精图治，决心改变这种陋俗，于是派有智有识的西门豹去任邺令。转眼之间，给河神娶媳妇的日子就到了，西门豹便出城到漳河边观看。

所谓给河神娶媳妇，就是由当地巫婆和乡老主持，选一漂亮民女，囚在漳河边的喜棚中，斋戒沐浴到了时日，给她穿上新衣服，放到河中一张床上，顺水漂去，漂着漂着就沉了，葬身水底。西门豹来到河岸边，巫婆带领她的女徒前来迎接。西门豹说："把河神媳妇领来让我瞧瞧，看漂亮不。"媳妇领来，西门豹假装仔细看了半天，正色告诉巫婆："这女子不漂亮。这样吧，烦你走一趟，告诉河神一声，说改日挑个漂亮的，再给他送去。"说完不容分辩，就命手下人把巫婆扔到河里。西门豹假装恭恭敬敬地立在河边等候。

过了一个时辰，回头说："巫婆去了半天也不回来，再派个人去催催。"说完又让手下把巫婆的一个女弟子扔到河中。等了一会儿，又这样把一个乡老扔下河去。又过了一会儿，西门豹又转回头来，正色说："这些人怎么没有一个回来的，再派谁去呢？"那班女巫弟子和乡老们吓得面如土色，叩头求饶。西门豹说："好吧，大概河神留他们吃饭去了。改日再说吧！"那些小女巫和乡老们闻言，抱头鼠窜而去。

自此之后，再也没有人敢提给河神娶媳妇的事了。那些逃亡在外的人听说之后，陆续返乡，又把邺城建成了米仓。

（二）周郎的反间计

三国时期，曹操的大军和孙权、刘备的联军在长江两岸对峙。曹军本是北方人，不习水战，所以孙权军队主帅周瑜并不害怕。



可是，后来听说曹操任用降曹的原荆州水军都督蔡瑁、张允为曹操水军正、副都督训练曹兵时，周瑜便忧虑起来。这时，曹操为打探孙、刘联军的消息，派周瑜昔日的同学蒋干到周瑜军营来。周瑜心头一亮，决定因事而制之，他不是来当间谍刺探情报吗!就送个情报给他带回去。主意已定，周瑜便摆酒为蒋干接风，殷勤劝酒，自己反而喝了个酩酊大醉。醉中邀请蒋干宿在自己大营中。蒋干心里高兴，想正好借此机会打探机密。

夜里，周瑜假装说醉话，告诉蒋干不几日便可得到曹操人头。蒋干心中大为疑惑，毫无睡意，一心想打探明白。半夜三更，周瑜被人叫醒，说：“江北来人。”周瑜一摆手，说：“低声！出去说。”蒋干见他们出帐，便贴耳偷听，只断断续续听到“蔡瑁”、“张允”等名字，心中更加疑惑，心想：“不知这一位降将有何勾当？”听周瑜进帐，便假装睡下。

周瑜回帐，故意问手下人：“谁睡在我帐中？”手下人说是蒋干。周瑜假装跺脚后悔，说：“我醉中不知失言否？”忙上前呼唤蒋干。蒋干装作睡得死死的，怎么叫也不应声。周瑜长舒一口气，说：“还好，他也醉了。”在灯下看了一会信，顺手放在兵书中，就睡下了。蒋干眯着眼，看准了放信的地方，听周瑜睡熟后，悄悄下床偷看信，原来是蔡瑁、张允投降东吴，约周瑜破曹军、杀曹操的信。蒋干大惊，连忙偷了信逃出周瑜大营，乘船回江北曹营。

周瑜听到曹操诛杀了蔡瑁、张允，顿时松了一口气。

这就是运用“因事为制术”，利用敌人的间谍刺探情报之机，借敌人之手传递情报而制敌的例子。

(三) 以子之矛　攻子之盾

古人在内部政治斗争中，也常常使用此术。

明朝成化年间，庄浪(今甘肃永登一带)都指挥佥事、土司鲁鉴为朝廷立过功，因功被封为甘肃总兵。鲁鉴死后，其子鲁麟袭父职，被封为甘肃副总兵。但鲁麟并不满足，自恃自己的部族兵

力强悍，要求任总兵。朝廷不准，鲁麟便以家子年幼为由回家，以此要挟朝廷。

朝廷采用兵部尚书刘大夏之计，一面下诏给鲁麟，奖掖他父亲的军功和对朝廷的忠心，使鲁麟为了父亲的忠名，不敢起兵闹事，一方面又以照顾功臣后代为名，准其在家抚养幼子。

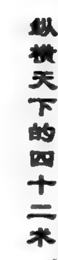
鲁麟闻听，左右为难。起兵造反吧，又怕坏了父亲的名声；安于现状吧，又咽不下这口气，最后怏怏而死。

明朝时，兵部右侍郎梅国桢总督宣、大、山西三镇军务，负责防御北方少数民族进犯中原。那时，北部沙漠的少数民族不会炼铁，用铁全靠中原供应。明王朝规定只限量供应北方民族生活用铁器，不能供用别的铁以防他们锻造兵器。

某日，北部游牧族首领带来一千人马，手捧几十两铁来进献，说是他们自己炼出的。梅国祯一看，心里明白：他们是想以此引诱明朝边塞放松铁禁，弄到铁造兵刃。但梅国桢想起了“因事为制”，便假意赞扬一番。送走他们后，梅国祯发公文，传谕各关塞：北部民族已产铁，过去按例供应的生活铁器一律停止，并严格声明铁禁。

过了不久，北部民族便撑不住劲了，来请求按例供应生活用铁器。梅国桢说：“你们既已出铁，自己打造好了。”使者说没有产铁这回事。梅国桢当面拿出上次少数民族首领送来的铁。使者连忙叩头求饶，自陈诈情。

借对方的口实，还可处理内部矛盾，因事为制，平息风波。宋真宗时，张齐贤为相。一次，两名兄弟为遗产分配不均打官司。因他们是皇戚，地方官不好处理，所以直闹到宰相那里。张齐贤叫来兄弟俩，问纠纷原因。兄弟俩都认为自己遗产分少了，对方分多了。张齐贤说：“此事容易解决。今判：甲家搬入乙家，乙家搬入甲家，一应财产不得搬动，当场交换地契房产文书。”兄弟两人谁也不好再说什么，依判决搬了家，平息了这一挠头风波。



(四) 瞄准中产阶级　革新传统家具

穆勒公司是20世纪60年代创办的，当时不过是一家小型家具店，到70年代生意清淡，濒临倒闭。这个时候，亨特来到这个公司，由于他的独特的经营艺术，使穆勒振作起飞，如今，这家公司的年营业额达三亿英镑之多，利润达三千四百万英镑。

如果问亨特有什么成功经验，他会深有体会地告诉你："我每年总得乘车巡视六七万英里。你体会不到这样的旅行能收集到如此多的讯息。做任何一件事，你必须有感性认识。这就是成功的关键所在。"看来重视信息与感性认识是亨特的法宝。

正是因为有了大量的感性认识，掌握了各方面的讯息，亨特才能够果断地改变传统的经营方向。他将目光瞄到了占人口多数的中产阶级，推出了新颖的组合家具，这种家具可以自行组装、拆卸、很漂亮、式样可以组合多变又简便，随到随买，就像买汉堡一样方便。不像传统家具那样，根据顾客要求订做，得花两个月时间。组合家具的价格也比较便宜，适合讲究式样、积蓄又不多的中产阶层购买。

组合家具的出现，是家具行业革命性的变化。亨特配合新产品的问世，不惜万金，大做广告。不久，新产品就家喻户晓。穆勒家具公司就像汉堡快餐店那样，很快就将产品推向全国，各地分店纷纷成立，直至127家。组装家具使穆勒跻身英国特大公司之列。

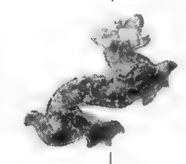
(五) 退货之得

"文无定法"。只要摈弃"你败我胜，你输我赢"的争斗心理，双方都遵循互惠互利原则，是可以找到一条共同受益，长期合作的途径的。

上海某鞋厂与日本株式会社做成一笔布鞋生意，价值达160万日元，但因日方市场预测失误，加上运期长，布鞋抵日后已错过销售季节造成大量积压，日方请求退货。按惯例这显然是行不通的，但中方却原则上同意了。

消息传开，有关部门哗然，不少人表示不理解，然而中方同意退货的考虑还是颇有道理的。首先，货退回后，在国内销售并不赔钱，“出口转内销”还是具有一定吸引力的，而且日方支付所有退货运杂费用，中方没受任何损失。其次，这批货虽退回，但可用同等价值的一批畅销货替代，于是重新做成一笔买卖。再次，日方答应，以后再购货首先考虑此鞋厂产品。中方借以稳定了贸易伙伴。第四，日方如不退货会社就要破产，其不利影响必然波及并损害中方的利益。日方对中方的合作十分钦佩与感谢，鞋厂又保质保量地很快出口了替代的一批货，使日方大赚其钱，名声大振。中方的信誉也由此传播开去，日本几家客户纷纷来人来函洽谈。鞋厂于是身价倍增，产品供不应求。

这家株式会社还要求充当中方在国外销售的总代理，包销合同一订就是几年，并主动向中方提供国际市场的有关信息，两家合作得很好。



第二十二术　反　忤

【原文】

《鬼谷子•忤合篇》曰："世无常贵，事无常师。圣人常为无不为、所听无不听。成于事而合于计谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反于此，忤于彼，忤于此反于彼，其术也。"

【注解】

就是说，世界上任何事物所处的环境、形势，无时无刻不在千变万化的动荡发展中，所以，就计谋来说，有一定的"指导形态"，即并无固定的不变模式。高明的谋士在于吃透各种计谋的精髓，而根据所面临的具体事件、所处的具体环境而变化、修正教科书上的计谋。从这种原理出发，于是生出一种计谋叫"反忤术"。反忤术首先应明确，在斗智中，主客双方处于矛盾地位，无可调和，取胜的关键在于依据现实环境，依据对方的计谋，制定一种控制对方的措施，改变斗争形势，变被动为主动，争取有利时机，从而一举克敌制胜。

【事典】

(一) 郭子仪虎穴结盟友

变被动为主动、善抓主动的“反忤术”事例，古代比比皆是。

唐代，回纥与吐蕃两国在唐叛将仆固怀恩煽动下，合兵进犯中原。唐将郭子仪闻讯，忙率本部精兵万余迎敌，至泾阳（今陕西泾阳）被围。

当时，形势十分危急。泾阳城不高，易攻难守，而敌人却有三十万人马，是守军的数十倍，恰在这时，仆固怀恩病死。回纥与吐蕃首领都想争当联军长官，产生了矛盾。郭子仪闻讯计上心来。他记起回纥曾出兵助唐平安禄山之乱，且与自己并肩战斗过，便想使用反忤之计，变被动为主动，争取回纥兵，杀退吐蕃兵。主意已定，他便让部将李光瓒到回纥营中探听虚实。李光瓒回来后，传达了回纥都督药葛罗之意：很想见一下郭将军。郭子仪闻言，不听众人劝阻，只带两随从到回纥大营。回纥众将一见，都热情迎接。药葛罗说：“仆固怀恩只说您老已死，皇帝升天，国内大乱，请我们帮他平乱，哪知上当了。”郭子仪乘势说：“仆固怀恩可恨，吐蕃也不像话，居然也怂恿你们来打我们。我们何不乘机夹攻他，夺取他们的财物，占领他们的地盘？”药葛罗大喜。两下议定，同击吐蕃，直杀得吐蕃大败而逃，不但解了泾阳之围，除了边关之患，还得了吐蕃大片土地。

此乃变必败为胜利，变被动挨打为主动进攻。

(二) 弦高犒秦扬国威

春秋时期，秦国想偷袭郑国，由秦将孟明等率兵悄悄东进。

郑国一位牛贩子叫弦高，买了几百头牛往周都贩卖，半路上遇到一个叫蹇他的朋友刚从秦国返回，便问蹇他有何见闻。蹇他把秦欲袭郑的消息告诉他。

弦高大吃一惊，心想：郑国全然不知消息，打起仗来必定吃亏。怎么办？何不如此这般。主意已定，他便赶着牛群，迎着秦军走去，在延津（今河南延津北）遇到秦军前哨。弦高迎上前



去，说："今有郑国使臣前来求见主帅。"消息报给孟明，使他吃了一惊，心想："郑国怎么已知道我们的消息？"忙传弦高来见。弦高施礼后说："我们国君知道将军辱临敝境，特派我犒劳大军！"于是献上牛皮和牛。孟明十分困窘，改口说："我们只是经过贵国边境，别无他意。"孟明因此事而误认为郑国早有准备，偷袭不成，便灭掉滑国就回师了。"

弦高凭借机智，善抓时机，因敌人欲偷袭而制人，诈骗敌人，使郑国改变了被动挨打的局面，是一次"反忤术"的成功运用。

欲掌握事态变化的主动权，在于随机应变，善抓时机。

（三）智讼师巧写辩状

在公庭上对质，反忤术是使用最多的智谋术之一。

大清立法，以"万恶淫为首，百行孝为先"作理论基石，宣淫乱伦者、不孝父母者，十恶不赦，凌迟处死。

一位父亲受后妻唆使，欲将已成年的前妻之子害死，让后妻之子独自继承家产，于是到衙门告前子不孝。其子无奈，去向一位讼师请教。讼师笑了一声，说："无妨！我为你写一辩状，上堂时交与县太爷即可。"开审那天，县太爷惊堂木一拍，叫儿子从实招供"不孝"之状。儿子叩头说："我是当孩子的，不敢与父亲公堂对质，只有一辩状，请老爷过目。"县太爷一见，状上写道："父亲有卫宣之心，妻有宣姜之貌，为孝子者难矣。"县太爷阅过，唤过做父亲的责骂一顿，赶出大堂，而判做儿子的无罪，当堂释放。

辩状上所写是何意？原来是写卫宣公和宣姜的历史故事。卫宣公淫荡乱伦，他在做太子时就淫纵不检，与其父之妾夷姜私通，生下一子曰急。等宣公即位，元配邢妃不育，独宠旧情人夷姜，故立私生子急为继承人。到急十六岁时，为他婚聘齐僖公长女齐姜为妇。但当使者从齐国行聘回来，夸说齐姜美丽时，他又心动神摇，欲占为己有。于是，令巧匠在齐卫两国交界的淇河上筑一新台，同时，命公子急为使节，遣往来国。布置停当后，派人到齐国迎媳妇

去了。迎至淇水，卫宣公已在新台迎候，将儿媳妇霸占，改名宣姜。等到公子急回来，生米已成熟饭，只好自认倒霉，称未婚妻为庶母。讼师为被告状的儿子所写的辩辞，就是用这个历史故事来暗示做父亲的想霸占漂亮的儿媳妇，故诬告儿子不孝，让县太爷把作父亲的训斥一顿，使儿子"反客为主"，变被告为原告，掌握了公堂上的主动权。

还有一则故事。一位年轻寡妇欲再嫁，被公公告到衙门，说她不守妇节，欲淫奔私逃。

有位讼师也同样为这寡妇写了辩状，交与县官。上也写道："十六嫁，十七寡，叔长而未娶，家公五十尚繁华。嫁亦乱，不嫁亦乱。"县官见状，同样把公公骂了一顿，让寡妇再嫁。

此辩状所写，亦暗示公公、小叔同时欺辱这一寡妇，因而"反客为主"，使寡妇由被告变成了原告，抓住了诉讼的主动权。

（四）把顾客介绍给竞争对手

俗话说的"同行是冤家"这句话并不是绝对的。企业在处理与竞争对手的关系时，应尽量主动创造良好的竞争氛围。那些破坏良好关系的不正常作法，其实于竞争双方都是有百害而无一利的。

美国最大的百货公司——纽约梅瑞公司的购物大厅里，有一个小小的咨询服务亭。它的服务有一项内容是令人奇怪而很不寻常的。如果你在梅瑞公司没有买到自己想要的商品，它会指引你去另一家有这种商品的商店，也就是说，它把你介绍到自己的竞争对手那里。

梅瑞公司之所以这样做，除了是为满足顾客需求以便更多招徕顾客外，主要是向竞争对手表示一种友谊，以此协调竞争关系。这种一反常态的做法，取得了意想不到的效果，既获得顾客的普遍好感，又争取了许多竞争对手的友谊与回报。因此，该公司生意日趋兴隆。





第二十三术　背　向

【原文】

《鬼谷子·忤合篇》曰："古之善背向者，乃协四海，包诸侯，忤合之地而化转之，然后以之求合。故伊尹五就汤、五就桀，然后合于汤；吕尚三就文王、三入殷，而不能有所明，然后合于文王。"

【注解】

"深识背向之理者"，就是深深懂得"天命所归者"，也就是依据天时、地利、人心所向，能够判断出谁将要取得天下、能够做天子的人。这些人物往往产生在改朝换代前夕的社会大动荡年代里，他们看透了形势，参透了"天机"，能够审时度势，选择时主来投靠他。即使在敌对阵营中做事，也实际上在为这位明主卖力。直等到大家都明白了谁是贤明的君主之后，就带领众人侍奉这位明主，帮助他打天下。夏末的伊尹、商末的姜尚、战国后期的策士、秦末的韩信，都是这种人物。

【事典】

（一）弃暗投明的伊尹姜尚

夏王朝末年，夏桀履癸即位为天子。他自恃个人武功高强，

残暴无比，并狂妄地以太阳自比，激起人民的普遍不满。人们唱到："那个太阳什么时候才灭亡？我甘愿与你同归于尽！"这时，世居孟渚畔商丘一带(即今河南商丘、虞城，山东曹县、单县一带)的商人首领汤利用这种形势，注重修德，争取民心，并广结贤人。

这时，有一位贤人伊尹被汤看中。伊尹原是有莘国(今河南陈留)的媵臣，有莘氏嫁女，他作为陪嫁奴隶来到商部落。他借机以"割烹"做饭菜为比喻，向汤游说取天下的良计，受到汤的赏识，任用他规划灭夏大计。为了确切了解夏王朝的情况，伊尹曾两次假意投靠夏桀，摸到了第一手资料。后来，夏桀见商族可怕，于是把汤召去囚于夏台(今河南禹县内)。伊尹又打入夏王朝内部，去游说，去使离间计，终于使夏桀杀掉了重臣关龙逢，放回了汤。伊尹又说动了夏桀重臣费昌投奔了汤，于是回到商汤身边，公开辅佐商汤，先灭掉了夏的属国韦、顾、昆吾，又发动了鸣条战役，使夏桀逃到南巢氏(今安徽寿县南)，不久死在那里。

夏亡，商王朝建立起来。

自汤后传三十一世而至帝辛纣。纣王同夏桀一样凶狠残暴，不察民意，不恤民情，好酒淫乐，搜刮民财；又滥杀无辜，剖忠臣比干之心，流放贤臣微子启。

而早在此前，姬周族却在西陲悄然兴盛起来。其首领姬昌(即后来的周文王)争取民心，广罗贤才，得到一贤士姜尚(即吕望、太公望、姜太公)。姜尚曾几次在殷纣王那里做官，对殷王朝的内部情况了若指掌。姬昌拜姜尚为军师，共谋灭商大计。殷纣王感到了姬昌的威胁，于是召他来，囚到羑里(今河南汤阴)。姜尚又打入殷王朝内部，鼓励游说：且让周闳天等人求到美女、名马，收买殷纣王放掉了姬昌。姜尚又说动殷纣王封姬昌为西伯，为姬周族的兼并打开了方便大门。

姬昌死后，姜尚又辅佐其子姬发(即周武王)观兵孟津，进行灭商的军事演习。而后抓准有利时机，发动牧野大战，一举灭商。伊尹和吕望都看透了天下形势，看透了民心背向，因而自己



运用“背向之术”，背暗主，向明主，明里暗里为贤主卖力，出谋划策，用间游说，辅助贤主争得了天下，成为历史上的英雄人物。

(二)连环背向之计

春秋时期，蔡国和息国同是弱国，一个臣服于楚，一个臣服于齐。蔡侯和息侯同娶陈侯之女，成为连襟。息侯夫人息妫生得艳丽无比，有绝世之貌，久为姐夫蔡侯垂涎。

某日，息妫回陈国路过蔡国，被蔡侯接进宫中，避人处想动手动脚。息妫大惊，敬而远之，匆匆离开蔡国去陈。归途绕行，不敢过蔡国，回国见了丈夫，将蔡侯无理之举告诉丈夫。息侯闻言大怒，于是“背”蔡侯派使者去楚，挑唆楚王灭蔡。楚文王怕齐国出兵相救。使者说：“我们国君说了，您若假意伐我国，我国向蔡国借兵，因我们两国是盟国，又有亲戚关系，蔡国必定出兵援救。等他们到达我们那里时，我们突然与您的军队联合起来，包围了他，让他插翅难逃，必能擒获。”楚文王一听，拍手叫绝，于是照计行事，发大兵攻息。

息侯派特使去向蔡侯借兵，蔡侯果然亲率大军来救。抵达息国，安营未定，楚伏兵四起，直杀得蔡军狼狈逃窜。蔡侯逃到息都城下，息侯闭门不纳。楚兵紧追而来，直吓得他落荒而逃，半路被楚兵俘虏了去。楚军大胜，息侯开城出门犒赏楚军，蔡侯方知上当，中了息侯的“背向之计”，直恨得咬碎钢牙。

楚文王回国，想把蔡侯生蒸了以祭太庙，经大臣们力陈利害，才改变主意，放蔡侯回国。在饯行宴席上，楚文王大张声乐，指着乐女夸天下无比。蔡侯见机会来了，决定以其人之道还治其人之身，亦用“背向之术”惩治息侯。于是笑了笑说：“大王之言差矣。若讲天下无比，息侯夫人息妫才可称得起。”楚文王是一色鬼，闻言，急问息妫之貌。蔡侯添油加醋地形容道：“眼似秋水，面似桃花，立似弱竹临风，行如仙子凌云。”楚文王早已垂下涎水来，怔怔地说：“若有这等女子，见上一面，死亦无憾！”蔡侯出主

意道：“这有何难。以大王之威，楚国之强，齐王的夫人也可弄到手，何况是一个属国的呢？”楚文王听他说得有理，放走蔡侯后，借狩猎为名到了息都。

息侯出郊恭迎，设宴招待。席间，楚文王提出让息妫出来敬酒。息侯不敢不从。息妫出场，果如蔡侯所说那般国色天姿，使楚文王下定了霸占的决心。第二天，楚文王回请息侯，席间索要息妫。

息侯不从被执。楚兵攻进息都，掳走息妫，灭掉了息国。息侯、蔡侯同施“背向之术”，息侯为一女子不顾大局，先“背”盟国蔡国而“向”楚，出卖蔡侯；蔡侯为报仇亦“背”息国而“向楚国，终于使息侯家破国亡。这场连环套的“背向术”闹剧就这样结束了。



第七章　揣篇



第二十四术　量权揣势

【原文】

《鬼谷子•揣篇》曰："古之善用天下者必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。"

【注解】

就是说，古代那些善于处理天下政治事务的人，必善于把握天下政治局势的变化，并且善于揣测诸侯国情势的发展趋向。若不能细致地了解天下政治局势的变化，就不能确知哪个诸侯国真正强大，哪个诸侯国确实弱小，不知它们左右天下局势的能量大小。若不能准确地把握每个诸侯国情势的发展趋向，就不能真正了解明里暗里的世情变化和诸侯国的内部局势。由此而论，人们在做事时，必定要先了解自己所处的具体环境，掌握与自己打交道者的真情、想法和底细，量权揣势，依据实际情况去制定解决措施。

【事典】

（一）量天下权　揣敌我情

古代的政治家在进行政治角逐前，无不在掌握、分析天下形

势上先下功夫。

春秋初年，齐桓公想称霸天下，管仲便为他分析了天子微弱但仍具号召力、四夷侵扰中原使各诸侯甚为忧虑的天下情势，从而制定出“尊天子以令诸侯、尊华夏以攘四夷”的政治策略，为争霸中原树立了正确的政治路线。刘备想打着匡扶汉室的旗号自己做皇帝，诸葛亮便为他分析了曹操势力强盛，急于吞并天下诸侯而自立，孙权富有江东，基业深厚但无心进取的天下情势，制定了联吴抗曹的大政方针。事实证明，每当刘备执行这条正确的路线时，他便得胜，如“赤壁破曹”；每当他背离这条路线时，他便失败，如“火攻连营”。

这说明，依据现实情势制定政治方针，对于克敌制胜是多么重要！

(二) 田忌赛马

只有正确地分析面临的局势，依据敌我双方力量的实际对比去制定策略，才能夺取胜利。

孙膑佯狂诈疯，躲过庞涓的残害，被齐使者偷偷载到齐国后，在齐大夫田忌家中养息。齐威王喜欢养马，更喜欢赛马赌博。他常跟宗族诸子赛马，赌注下得挺大。田忌虽也养着一群好马，但与齐威王比赛时老输，弄得再也不敢下大注。孙膑被邀去看了几次马赛后，对田忌说：“下次我保证您能胜过大王，您到时就大胆下注吧！”田忌信服孙膑的智力、安排，于是去约齐威王赌马，并表示自己将下大注。

威王素知田忌的马力，便一口答允，准备赢大钱。比赛那天，孙膑对田忌说：“我仔细观察过了，您和大王的马都可以分上、中、下三等，而三个档次的马分开比较，您的马都比大王的马差些。现在您这么办，用您的下等马去和大王的上等马比赛，用您的上等马去和大王的中等马比赛，用您的中等马去和大王的下等马比赛。”田忌依计而行，三场比赛下来，二赢一输，夺得胜利，赢了大钱。

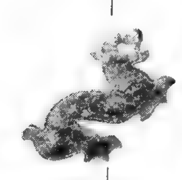
威王怎么也想不通自己这么好的马为何输给田忌的马，田忌便把孙膑的计划告诉他。威王听后十分高兴，拜孙膑为军师。



这是依据对局势的正确分析制定制胜的计谋的例子。

(三)体情摩意随机应变

还有依据对人情的把握制定处理事端之计谋者。在任何社会活动中，人都是主导因素。所以，在把握局势时，万万不可忽略对人情的观察和掌握，否则便会失败。历代王朝的末代皇帝都是因不查臣忿民怨的人情而被掀下宝座的。从夏桀、殷纣到崇祯，莫不如此。而那些善于把握部下形势的人，则会转败为胜，转危为安。



宋宁宗时，赵方任荆湖(今湖北襄樊一带)制置使。某日，他召集手下众将，颁布奖赏。但是，发奖之后，大多数人却心怀不满，意欲发作。当时，他的儿子赵葵才十二三岁却机警过人，极善观颜察色。赵葵把部将们的心思看在眼里，忙朗声说道："刚才分发给大家的只是朝廷的赏赐，随后老爷还有奖赏!"大家一听，激愤的心情才平息下来，避免了一场骚乱的麻烦。审量好所处的局势，揣摩透对方的心理，才能依据这两点制定正确的措施。

汉景帝时，李广任上郡(今陕西榆林一带)太守。有一次，他率领百余名骑兵追杀三位射雕的匈奴人，不想在回来的路上遇了几乎几千名匈奴骑兵。李广大吃一惊。匈奴骑兵同样大吃一惊，以为百余名汉军哪敢闯入匈奴领地，必是诱人上钩的"饵食"。匈奴兵立即上马到高处占据有利的地势，摆开阵势。

李广属下见状，惊慌失措，都想马上逃走。李广拦住大家，说："这里距我们的营地太远，一跑，必被敌人追上，我们一个也活不了。匈奴兵见了咱们不来追杀，却占据地形准备打大仗，必定是把咱们当成大军派出的诱饵。只有如此之般，才能逃得性命。"大家依李广之计，前进到离匈奴骑兵两里远地方停下，下马解鞍休息。

李广的部下十分害怕，问李广："敌人这么多，离咱们这么近，我们解下鞍来休息，万一敌人冲过来怎么办？"李广说："我们越是解鞍休息，敌人才越疑心，更不敢冲过来。"僵持了一会，一位骑白马的匈奴部将跑过来查看李广的虚实。李广带十几个人翻身上马，冲上去把他射死，仍是回原地，解鞍下马，躺在地上休息。

到了傍晚，匈奴骑兵仍摸不透李广的动向和意图。半夜里，匈奴骑兵怕汉军大队人马袭击过来，忙撤走了。第二天早上，李广等得以平安返回大营。

（四）放眼未来　冲出死亡飞行

在过去二十年里，始终没有一个对手取代波音公司在商用喷气式客机市场上一枝独秀的地位。不少企业家都羡慕波音公司的成功，其创始人威廉·波音却不会忘记，他的波音公司是如何陷入困境，又如何冲出“死亡飞行”的。

波音公司建于20世纪初，以制造金属家具发展起来的，以后转向专门生产军用品。一次大战期间，波音公司生产的C型水上飞机颇得美国海军的青睐，波音也在美国飞机制造业中担当起一个重要的角色。然而，好景不长，战争结束后，美国海军取消了未交货的全部订单，整个飞机制造业陷入瘫痪状态。波音也不例外，困入了“死亡飞行”中。威廉·波音并未因此丧气，而是进行了深刻的反思。造成“死亡飞行”的原因虽然有形势大变的因素，但也是由于自己过分依赖于军方的结果，亡羊补牢，为时未晚。

他调整方向，一方面与军方保持联系，随时了解军用飞机发展的趋势、军方的要求，以便加以满足，让其它飞机制造商难以乘虚而入。一方面考虑到军方暂时不会有新的订货，完全可以抽出人力、财力开发民用商业飞机。

战后经济复苏刺激了对民用飞机的需要，波音公司推出的40型商用运输机以及波音707、727客机正好满足了市场的需要，冲出了“死亡飞行”以后，又陆续推出了波音737、747、757、767，同时替陆海空三军陆战队设计制造了各式教练机、驱逐机、侦察机、鱼雷机、巡罗轰炸机和远程重型轰炸机等，波音公司日益发展壮大起来。

（五）站得高才能看得远

“站在自己所经营的事业立场展望未来，并站在自己的经验上策划方针，这样事业就能壮大起来。应该超脱偏执，站在更高的地



方把眼光放远、放大，再需要有一颗雄心和一股毅力，这样你的事业才能更加欣欣向荣。”

日本三洋电机公司创业者井植岁男这么对人说。

他在三十多年前辞退松下电器公司的职务，租一所小工厂，在完全没有资金的情况下开始生产脚踏车用电灯，便是他把他的理想和精神表露无遗的最佳证明。

当时制造脚踏车用电灯的公司全日本共有十几家，总生产额一年只有十万个，十万个的小数目由这么多的公司在争夺，利润微薄，连维持生存也很不容易，当然业者们都在长吁短叹，打算另谋生路，并没有一个人敢进这个贫穷而艰苦的世界。

但是有一个人，他的想法跟别人大为不同，他眼光看得特别远。这个人就是三洋电机公司创办者井植岁男。

“现在一般大众的交通工具只有脚踏车，并没有其他任何可以代替的工具，这些脚踏车如果没有电灯，晚上就不能使用。现在装有电灯的车寥寥无几，这是价钱昂贵的缘故，如果把售价降低，那么销路自然会好。”

“我要创造一个光明灿烂的脚踏车电灯世界，我准备扩大厂房，扩建一年可以生产二百万个电灯的工厂。”

果然，他的预测惊人地应验了，制品一上市，被人视为难销的东西以惊人的声势跻身于日本大企业之林了。

为了公司的继续扩展壮大，井植又站在更高的位置，张开眼睛展望电器世界的动向。

当时许多大电器制造公司认为收音机已经步入无利可图的时代。

井植对这种消极的想法及其做法大为费解。他想：收音机的时代并不是完全过去了，而是生产厂家抱残守缺，缺乏革新精神，已经大大落后于市场需求了。

他认为只要将收音机设计成具有新颖美观又袖珍可爱的外壳，并设计出小巧的配套零件，那么这些小收音机一定会震憾收音机制造界，使收音机制造重新复苏，事实正如他所料想的那样。

作为一个经营者，为了追求更大的发展，应超脱自己的事业，把眼光放远、放大。这样，对你事业的茁壮成长必有所助益。

(六)神奇的基因猎手

托尼·怀特在辞职后不久，他却选择了濒临倒闭，惨淡经营多年的实验仪器制造企业——帕金艾默公司。

怀特入主帕金艾默首先面临的是公司董事们一致的诘问："世界上有那么多前景看好的公司你不去，怎么选择了帕金艾默？"的确，帕金艾默已每况愈下，产品造价高昂，销售已成为最大的难题。然而，怀特看好这家公司的理由是：帕金艾默拥有极具开发价值的聚合酶链反应技术专利，即PCR技术，这是一种已广泛应用于法医鉴定和研究领域的DNA复制技术，此外基因分析仪器在生物制药领域已得到越来越广泛的应用，该公司可转型生产用于基因和糖精核酸(DNA)的编码分析仪。在其他企业家都没有看到生物技术正处于方兴未艾，是一个潜力巨大的朝阳行业时，怀特使公司悄无声息地进入了这一领域并从另一破产的公司手中买下了一个实验设备厂。

怀特开始大刀阔斧地改革。他首先招兵买马，笼络技术领域的人才。为降低费用，他聘用退休技术人员，辞退80%的非研究人员。他甚至将帕金艾默的商标卖掉，以补足急需的项目资金。他将总公司更名为"PE生物技术控股公司"，对企业内部进行了改组和资产置换，筹集到大笔资金，然后把帕金艾默一分为二，即PEBio和躲雷拉公司，使其双双上市筹集资金。消息不胫而走，投资者蜂拥而来，他们如发现新大陆一样看好其发展前景。PEBio和塞雷拉公司的股票开始双双攀升，许多职员一夜之间成为百万富翁。

塞雷拉公司与PEBio就像两匹战马一样并驾齐驱。塞雷拉以绘制基因编码图谱为主，向所有的生物制药企业提供基因编码信息；PEBio生物系统仪器公司为塞雷拉提供绘制所需的成套设备，它号称拥有世界上运行最快，能绘制所有生物共生群种基因图谱的

BE13700 系统。不仅如此，它还能为多种类基因编码排序，因此受到众多生物公司的青睐。这两匹战马相辅相成，共同完成绘制基因编码图谱的任务。

塞雷拉公司的商业动机是不言而喻的，他们将向制药商索取巨额资金，以向其提供重要的基因数据。如今，诸如辉端公司、诺威蒂斯公司等世界知名制药商每年要向塞雷拉支付至少五百万美元才能获取生物制药急需的基因编码数据。而原来对塞雷拉持否定态度的批评家们发现，怀特看中的是基因编码市场切入口的潜在价值，他投下的赌注是不无道理的。



第二十五术　隐己成事

【原文】

《鬼谷子·揣篇》曰："常有事于人，人莫能先。先事而生，此最难为。"

【注解】

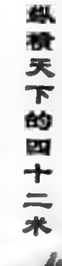
就是说，做任何事情都应这样，你要对人使用某种计谋了，实施某种权术了，却使对方蒙在鼓里，这样做事，才容易成功。倘若事情还没去做，计谋还没实施，却已被对方看破；那样做事，就难以成功。但是，想要在事情没处理前就筹划好周全的计谋和每步切实可行的实施措施，这是相当难做到的，非有"穷几秘，尽变故"，"体玄悟妙"的本领不可。

【事典】

(一) 吕不韦手握奇货　隐己显人　终成大业

战国末年，大政治家吕不韦堪称是这样一位精通"隐己成事术"的权谋术士。吕不韦，阳翟（今河南禹县）人，善于把握时机，贱买贵卖，积蓄了不少钱财。但他并不仅仅满足物质追求，还想凭借自己的智谋和金钱，在政治上试试身手。

某年，他到赵都邯郸（今河北邯郸）经商，遇到一年轻公子，仪



表堂堂，举止文雅有礼，一派贵胄之气，却衣着寒酸，不觉暗暗称奇。暗中询问，才知此人原是秦王太子安国君的次子，名曰异人，委质于赵。因如今秦赵交恶，故赵王不供他车马仆从及生活费用，落到这般地步。吕不韦眼睛一亮，心里说："机会来了!此奇货可居以生利千百倍!"他在心中如此这般，制定了一套"隐己成事"、需暗中活动数年才能实现目的的长远计划。



于是，他先利用自己的金钱和巴结逢迎的商人看家本领，去结交赵王派来监视异人的大夫公孙乾，直至把公孙乾收买得如同亲兄弟，才在一次公孙乾招待他的家宴上问起秦王孙异人的情况，求公孙乾让异人同来饮酒。席间，吕不韦又瞅公孙乾上厕所的机会，问异人："当今秦王已老，作为继承人，您的父亲有二十几位儿子，而您的父亲又未选定继承人，您不心动吗？"异人叹了口气，说："我远居异国，有何办法。"

吕不韦表示自己愿帮忙。异人大喜，许诺："若得王位，我与你富贵与共。"话虽这么说，但狡猾的吕不韦并不十分相信，于是施展第二步计谋。

他设下家宴，请来公孙乾和秦王孙异人，让自己最宠信而又刚怀孕的美妾赵姬出来陪酒。异人正在情心萌动之年，对赵姬当然频频注目。赵姬又受了吕不韦指使，使出浑身手段，把异人勾得心动神摇，魂魄皆失。吕不韦看在眼里，喜在心里，赶忙把公孙乾灌醉，亲口把赵姬许给异人。异人喜不自禁，等二人共同使手段买得公孙乾答应后，便正式在公孙乾府上与赵姬成亲。吕不韦见拴住了异人，便给异人两口子留下五百金作花费，自己带上珠宝玉器，到秦国实施第三步计谋。到了秦国，他在安国君宠姬、自己无亲生儿子的华阳夫人身上用功夫，花费了若干金银珠宝，终于买通这位安国君的"内当家"。她便在安国君那里吹了"枕头风"，让安国君把异人收为她的嗣子，正式立为安国君的继承人。

三步计谋已妥，吕不韦便"隐"在赵囤等待时机。不久，赵姬生下一个"不足月"的孩子，异人满面喜色，吕不韦更是暗

中高兴，当这位孩子三岁时，机会来了，秦兵围困赵都邯郸，一出城门便是“秦人的天下”。于是吕不韦出三百金活动好南城门守门将士，说自己思家心切，想回家看看，求个方便。将士们见钱眼开，答应乘夜色放吕不韦出城。吕不韦又到公孙乾处辞行，把公孙乾及其亲近之人灌得大醉不醒，借机让异人化装成他的仆人，载上赵姬、婴儿及珠宝，从南门出了城。等公孙乾醒后不见了人质异人时，吕不韦已与异人、赵姬、婴儿到达了秦营中，辗转回到秦国，正赶上秦昭襄王驾崩，安国君即位，异人于是被封为太子，成了国君的继承人。

这时，吕不韦又“快马加鞭”，实施起第四步计谋，在四年之内先后设计害死了秦昭襄王的继承人秦孝文王（安国君）和秦孝文王的继承人秦庄襄王（异人），把幼小的赵姬之子（秦王嬴政）扶上王位，而自己独揽秦国大权，实现了自己“居奇货以生利千万倍”的夙愿，成了“不在位的君王”。谋得秦国大权是吕不韦的内心愿望，但他并没有公开招兵买马，起事夺权。在当时的社会背景下，这样做是肯定不会成功的。他采取了“偷梁换柱”手法，运用“隐己成事”权术，把自己“隐”在幕后，看准时机，操纵、拨动秦国继承人选取问题，经过长期的幕后活动，终于达到目的。

这是我国历史上成功地使用“隐己成事术”的突出事例之一。

（二）要离的击剑术

善于隐蔽自己的用心、目的、实力，向对手制造假象，使对手产生错觉，轻视自己，为自己突发制服对手造成有利的局势，是“隐己成事术”的主要技巧之一。

春秋时，吴国名将伍子胥的挚友要离虽又矮又瘦小，却是个所向无敌的击剑能手。他与别人比剑时总是采取守势，不先主动进攻，而是等对手发动进攻，剑锋快要刺中他而难以变招时，才灵活地躲过，而突施袭击，刺中对手。

伍子胥曾向他请教原因，他说：“我与对手击剑时，先取守势，让对方认为我无能，而使他产生骄傲轻敌之心。而后我再露

出空档，给对方以可乘之机，来勾起他取胜的贪心。当他急于求成向我攻击而疏忽了防守之时，我再乘虚而入，突发袭击，当然就能够取胜了。”

这里虽是讲解剑术，却是对“隐己成事术”的最好解说。使用此术的关键就是隐蔽自己，制造假象，迷惑对方，引诱对方上当中圈套，而被施术者击败，使施术者达到目的。

1805 年，拿破仑同第三反法同盟作战时，曾成功地使用过此术。他指挥法军乘胜追击俄军到奥尔莫乌茨时，俄皇亚历山大的近卫军和增援部队赶到了。这时，俄军仓皇逃命，人困马乏；增援部队长途奔驰，亦未恢复元气。而法军却乘胜追击，士气高昂。形势对俄军仍旧不利。但亚历山大却看错了形势，意欲与法军决战。拿破仑为坚定俄皇决战的决心，使用起“隐己成事术”来：他突然下令全军停止追击，撤回前哨部队，并向俄军求和，派代表与俄方谈判。

他把自己的实力隐藏起来，装扮成惊慌失措、软弱无能之貌，使俄皇认为他惧怕决战，从而下定了决战之心，认为目前是消灭法军的最有利时机，指挥他的军队向法军发起总攻，结果中了拿破仑的圈套，被打得落花流水。

(三) 况钟懵懂整吏治

有时候，“隐己”是为了摸清情况，查明虚实，以便分别对待。

明朝宣德年间，苏州(今江苏苏州)以难治闻名，于是杨溥、杨士奇、杨荣三位辅国大臣推荐足智多谋的况钟任苏州太守。

赴任前，宣德皇帝鉴于苏州难治的现状，赐给况钟“便宜行事”，自作主张以治之的圣旨。况钟揣旨前去赴任，到了苏州，却装出一副懵懵懂懂的样子，属吏送来文书，不加细审，一律照准。那些奸猾吏员见状，更加肆无忌惮，无法无天，把苏州搅得乌烟瘴气。过了月余，况钟对属员的忠奸摸了个了如指掌，便突然宣布摆好香烛，命司礼官当众宣读圣旨。众属吏闻知有圣旨，心中大惊，当听到圣旨中“若僚属行为不法，可径自拿问治罪”等辞句时，不法属吏们

吓得面如土色。圣旨读完，况钟当众升堂，拿出判笔，一一列数不法属吏们一个月来的不法罪行，并命手下人将他们脱去衣服，当众摔死在大堂之前。

自此，苏州吏员洗心革面，痛改前非，境内大治。

(四)魔鬼与雪碧

常言道："到什么山，唱什么歌。"广告宣传也一样，在不同地点、不同地区应当使用不同的广告形式和内容。

美国可口可乐公司的"Sprite"饮料，在美国极为畅销。而"Sprite"翻译为汉语的意思则是"魔鬼"、"妖精"。可口可乐的经营者们深知中国传统文化，了解中国人对"妖精"的憎恶，于是将"Sprite"谐音译为"雪碧"作为在中国使用的名称和广告宣传的内容，"雪碧"在汉语中有纯洁、清凉的含义，自然也就走俏中国市场。



第八章　摩篇



第二十六术　操钩临渊

【原文】

《鬼谷子•摩篇》曰："古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之必得鱼焉。故曰："主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。"

【注解】

就是说，把对手琢磨透了，才好因人而制定相应的对策，下手对付他。琢磨对方，就要设置计谋去"钩"对方的真情，引他上钩，让他自己吐露、自己表现出真情实欲来。其实，智者做事也是这样，要达到某种目的，要控制某个人，就要先设下诱饵，引对方上钩，以成其事。设置诱饵之后，在对方上钩之前，要让对方无从知晓，因而他便无所畏惧，无所忌怕，才会吞下你设置的诱饵，被你钓着。

【事典】

(一)以鼓为饵活捉敌酋

宋仁宗宝元年间，西夏部众常常侵扰大宋边境，其中有一明珠族首领尤甚，他能杀善斗，骁勇剽悍，成为大宋边境守军的劲敌。

宋朝名将种世衡在这一带驻守，想除掉这个家伙，但是将士中没有人知道他的面目相貌，难以下手。种世衡派人专门了解这个人的情况，终于得知，这位明珠首领有个嗜好，爱击鼓，故对漂亮的战鼓自然十分喜爱。种世衡闻讯计上心来，命工匠制作了一面漂亮的战鼓，设计精巧，造型美观，镶以金银，真是谁见谁爱。种世衡令手下将士记住这面鼓的样子，然后派一名奸细拿它到明珠族聚居区卖掉。随后，又召集了数百名见过那面鼓的军士，让他们分为数队，穿上便装，化装成当地百姓，在边境一带巡游，若见到带那面战鼓的人，一定要合力将他捉来。果然不出所料，那面鼓被明珠族人买去，献给了那位首领。那首领见了，喜欢异常，爱不释手，随身携带。一天，那首领到边境巡游，自然舍不得留下那面鼓，被种世衡布置下的将士认出，活捉回去，除掉了这一心腹大患。

鼓，是种世衡设下的诱饵。那明珠族首领不知道这是“饵”，故而“吞在肚中”了还不惊慌，结果被种世衡的“操钩”给“钓”着了。

(二)运粮车中藏奇兵

唐高宗永隆年间，行军大总管裴行俭率三十万大军讨伐突厥。之前，进剿军队的运粮车常被突厥截袭。所以，裴行俭一到，先设计了一套“操钓临渊”术，用计来“钓”突厥的截袭部队。

他先准备了三百辆运粮车，车中埋伏壮士，手持大刀、强弩。然后派老弱残兵押车前行。后边悄悄远随着一支精兵。突厥兵听到又有唐军运粮车队，便照旧派出了截袭部队。押粮老兵们一见突厥兵，丢下车就跑。突厥兵也不追赶，欢天喜地地押着运粮车来到一水草丰茂处，下马解鞍，放马吃草，然后准备取车中军粮造饭吃。哪知车中并不是粮，而是人。藏在车中的唐军大喊一声杀出来，打了个突厥兵措手不及。还没来得及上马，后边尾随的精兵赶到了，内外夹击，把突厥兵几乎杀个精光。自此，唐军运粮军队再出现，突厥人也不敢来截袭了。

运粮车是“饵”，裴行俭在“饵”中藏“钩”——士兵，



敌人食“饵”中“钩”，故被打败。

（三）诸葛亮的反钓计

赤壁大战之后，诸葛亮趁机派人占领了荆州（今湖北襄阳一带）。周瑜派人讨还，诸葛亮教刘备用“眼泪战术”哭得来人心软，答应刘备暂借。刘备本无还心，这一借便借“死”了。周瑜又气又恨，却也老虎吃天——无处下口，只有暗自咬牙切齿而已。

忽然，周瑜闻报，说刘备夫人死了，正在操办丧事。他眉头一皱，计上心来，忙告诉东吴谋士鲁肃，说讨还荆州之计有了。鲁肃忙问何计。周瑜说：“刘备如今丧妻，必会续弦。

我们主公有个妹子，年大未嫁，会使刀枪。我们如今上书给主公，说假意招刘备成亲，把他骗到东吴来，软禁在此，用他换回荆州，让他媳妇娶不到手，我们却达到目的。”鲁肃一听，十分高兴，便去见孙权，说出周瑜的计谋。孙权自然高兴，便派吕范到荆州说亲。刘备却是个重事业轻家室之人，想当年长坂坡大战，他丢下娇妻幼子，只顾自己逃命，便足以说明。这番东吴招亲，自知吉少凶多，怕中了“美人计”，便不想前去。哪知诸葛亮一意怂恿，说但去无妨，便将信将疑地由赵云陪同去了。

一到东吴，赵云便照诸葛亮的锦囊妙计，让带来的军士们披红挂绿，去市上采买成亲之物，并大肆宣扬成亲之事，一霎时，便传遍了东吴都城。又依诸葛亮之计，备上厚礼去拜谒东吴元老、已故国主孙策和当今大都督周瑜的岳父乔国老。乔国老不知底里，忙入宫向孙权的母亲贺喜。这位吴国太蒙在鼓里，不知喜从何来。等听罢乔国老解释，心里十分生气，愤如此大事，孙权竟不来商议就自己作主，忙派人传来孙权。孙权解释说这只是计谋，用妹妹作诱饵去钓刘备以讨还荆州的。

吴国太不听便罢，一听此言，暴跳如雷，破口大骂：“你和周瑜统领六郡八十一州，无计去取荆州，竟用我女儿设美人

计，传扬出去，叫我如何做人？让你妹妹怎么见人？”孙权面红耳赤，方觉此计不妥，但木已成舟，也不好再变。母亲仍在大骂。乔国老调解说：“事到如今，不如将错就错，真的与刘备结亲。刘备也是个人物，辱没不了令妹。”孙权说：“刘备年过半百，妹妹青春年少，如何使得！”吴国太又大怒：“早知使不得，何出此下策！明日传刘备来，我看中了，是女婿，看不中时，凭你们处置。”孙权唯唯而退。

第二天，在甘露寺召见刘备。孙权早埋伏下刀斧手，但等母亲一有半点不乐意，便将刘备砍成肉酱。哪知吴国太一见刘备方面大耳，气宇轩昂，心中早喜得不得了，当下即在甘露寺成亲。周瑜见一计不成，再生一计，让孙权的妹妹用柔情蜜意拖住刘备，让他乐不思归。

哪知刘备手段比孙公主老道得多，不但没被女色迷住，反而使出浑身解数，把公主整治得言听计从，暗中协助刘备，一道儿弄船回荆州。

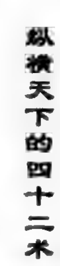
周瑜见钓鱼不成，反被鱼偷去了饵食，恼羞成怒，派战船追赶。哪知孙公主已心向夫家，“饵”与“鱼”已合为一体，她传令让手下女兵站在船边，保护刘备军士。孙吴将士们一见公主在船上，哪个还敢射敢攻？诸葛亮又派人接应，得以平安回到荆州。

周瑜“操钩临渊”，非但没有“得鱼”，反丢了“饵食”，气得口吐鲜血，昏死过去，良久乃苏。原因何在？其智谋水平不及诸葛亮故也，其所“钩”对象大义在胸，不为儿女情长所动也。

(四) 牺牲一条腿钓来酿酒术

这是一场严重的事故：一辆高级轿车把一个行人的一条腿撞断了。肇事的是丹麦一家著名啤酒厂老板，受害者是一个远道而来的日本人。

受害者被送进医院后，丹麦老板说：“你身居异地，很对不起啊！以后怎么办呢？”这位日本人说：“等我好了之后，就让我到你



的啤酒厂看门，混碗饭吃吧。”

丹麦老板一听他不找麻烦，高兴极了，赶紧说：“你快养伤吧，好了就给我看门。”

于是这个日本人养好伤后就当上了这家啤酒厂警卫。

日本人工作非常认真，对进出厂的货物检查十分仔细，赢得了高级职员们的信任。他对职工非常谦和，人们经常和警卫闲谈。

三年后，日本人攒了些钱，便辞职回国，丹麦人从未对他有过怀疑。

其实这个日本人是日本的一位大老板，来丹麦的目的便是想弄到享誉世界第一的该厂的酝酿技术。但啤酒厂保密程度很高，是不允许随便参观的。他在啤酒厂外周旋了三天也没有办法。后来他看到每天早晨都有一部黑色小轿车进出，一打听，车上坐的正是这家啤酒厂的老板，于是他便导演了那起交通事故。

三年来，他利用工作之便，想尽一切办法，终于掌握了该厂的原料、设备和技术的情况。

他牺牲了一条腿，换来了新技术，回国后成功地开设了一家颇具规模的啤酒厂。

(五)视觉误差钓出好生意

十多年前，在日本有一家位于小镇上的小糖果店，店主佐佐木本是个建筑工人，因一次工地事故摔断了腿，不能再上工地了，只得东借西凑开了家小店来维持一家人的生活。他的小店还卖新鲜鸡蛋和茶叶蛋。当时他自己坐在那里卖蛋，再加上周围卖蛋的摊贩比较多，生意很不好做。后来，他让12岁的女儿去守蛋摊，结果顾客大多都到他的店来买蛋了。

他夫人有点不解，佐佐木解释了其中的奥妙。原来他自己因当了多年的建筑工人，手指又粗又大，与鸡蛋相比，蛋便像是小了，而女儿的手指纤细小巧，和鸡蛋相比，鸡蛋就显得大些了。这是利用了人的视觉误差，才招来鸡蛋生意的。

第二十七术　谋阴成阳

【原文】

《鬼谷子·摩篇》曰："圣人谋之于阴，故曰神；成之于阳，故曰明。"

【注解】

就是说，圣智之人做事，靠的是足智多谋，在暗地里把一切都策划好，把一切都预料到，让别人按他的谋划去做事，或中了他的圈套，还茫然不知。直到功成事遂，大事完毕，结局已定，别人才豁然明白，但悔之已晚。在计谋的使用上，此术主要表现在：表面上注意力集中在这里，是为这件事行动，但实际目的却在那里，是为了办成那件事；即所谓"事在此而意在彼"。

【事典】

（一）高湝查靴

南北朝时，北齐任高湝为并州（今山西太原噶带）刺史。

某日，州城内一女子到汾河边洗衣服，她把脚上穿的新靴子脱下来放在岸边，站在河水里洗。这时，远处一男子骑马跑来，老远便见了岸边这双新靴子，勒马下来，脱下自己的旧靴子，蹬上新



靴子打马跑了。等那女子反应过来，那男子早已跑得无影无踪，哪里追得上！洗衣女听人说高湝正直多智，便提着那人扔下的旧靴子去告状。高湝安慰了她一番，立刻让手下人传来城中所有年老妇女，说："有个青年骑马出城，半路上让强盗劫杀了，只留下这双靴子。有人认得这双靴子吗？"大伙儿挨个传看。突然，一老妇人顿足大哭起来，说："这是我儿子的靴子，他出城到岳父家去了，谁想到遭此不幸！"高湝问明他岳父的地址，派人马上捉来，把靴子还给洗衣女，并处以罚金。

高湝表面上是在为靴子的主人伸冤捉拿凶手，实际上是为了查明旧靴的主人的下落。

（二）两桩争子案

历史上有两桩审理"争子案"，都是巧妙运用了此术。汉宣帝时，颍川（今河南禹县）有一富户，兄弟俩共居一院中。

某年，妯娌俩同时身怀六甲，同时临产。但嫂嫂的儿子生下来就死了，弟妹却顺利产下一胖儿子。这时兄弟俩都在外经商，未及赶回家来。嫂嫂便心生一计，以看侄子为名，把孩子抱到自己屋里，再也不肯还弟妹了，硬说是自己生的。兄弟俩回家，也难辨是非，最后诉诸公堂。

县令审了三年，也没审清，只好转到郡太守那里。郡太守黄霸足智多谋，阅完案卷，心生一计，让妯娌俩到公堂上来，把孩子抱来，说："你们的案子实难断清。这样吧，我喊'一、二'，你们谁抢到孩子，就归谁。"妯娌俩站的距离相等，黄霸一声令下，两人同时拼命跑去，一人抓住孩子的头，一个抓住孩子的脚，各自一拉，孩子大哭起来。嫂嫂为了争得孩子，死命狠扯。

弟妹见孩子大哭，十分心疼，不觉便松了手，坐在地上掩面抽泣。黄霸见状，把惊堂木一拍，手指那嫂子说："大胆刁妇，竟敢抢人之子，从实招来！"嫂子想狡辩，见要用刑，才讲出实话。弟妹千恩万谢地抱着孩子走了。

南北朝时，李崇任扬州刺史。其属县寿春县(今安徽寿县)乡民苟泰刚三岁的儿子失踪了，四处寻找不着。

后一偶然机会，见本县赵奉伯之子正是自己失散的儿子，前去索还。赵矢口否认，说儿子是自己的。二人诉诸县衙，双方都有邻居证明，县令难以决断，转到州刺史李崇那里。李崇把他们和孩子分三处关押，很长时间也未提问。

某日，他分别派人告诉苟泰和赵奉伯，说："你儿子昨晚得急症死了！"苟泰听后，哭得死去活来；而赵奉伯听后，只慨叹了几句了事。于是李某领出儿子，把他判给了苟泰，并将赵奉伯问供后治罪。

黄霸和李崇审案，都是用的"谋阴成阳术"，表面是让人争夺儿子，实际是试探哪个对儿子有真情，哪个是亲骨肉，因而审清疑案，博得美名。事虽在此，而意却在彼。

(三)赵和断案

唐懿宗咸通年间，江阴县令赵和智判诬财案，也是巧用此术。

楚州(今江苏淮安一带)淮阴县(今江苏淮阴)有两户邻居世代通好，关系密切。某日，东邻欲外出贩卖，本钱不足，便以田契为抵押，向西邻借钱一千缗(每缗一千丈)，约好借期一年，连本带利归还后赎回田契。

第二年归还期近，东邻不失约，先取八百缗交与西邻，说好第二天送余下的两百缗及利钱，再取回田契。因两家关系好，东邻便没要收钱单据。哪知第二天去还钱取田契，西邻矢口否认收过八百缗钱。

东邻气急败坏，便到县衙告状。可县令没看到收到钱的单据，也无法判案。上告到州衙，同样没有结果。西邻洋洋得意。东邻苦思良策，听说相隔数县的江阴县令赵和是位明断如神的青天大老爷，便告到他哪里。赵和接案后，很是为难。淮阴与江阴是平级县，怎好越俎代庖？苦思良策，心生一计。第二天发公文到淮阴，说本县拿获一伙江洋大盗，供出一同伙是你县某某人。唐



朝有法令，凡是大盗案件，所牵涉之县都得尽力协助。故淮阴县令派捕快将西邻捉来，交与江阴公人带走。西邻到了江阴县，自恃与江洋大盗案无关，并不害怕。赵和威胁一番，令他将自己所有家产浮财写明，并注上钱物来源，以备查验。西邻一一写明，其中有“八百缗，东邻所还”一款。赵和见后，拍案而起，唤出东邻与其对质。西邻方知原委，又羞又悔，退款服罪。

此案处理是“事在此而意在彼”的“谋阴成阳术”典型作法。

(四)“虚虚实实”蛇吞象

香港国泰城市股份有限公司是一家市值不足三亿港元的小型上市公司，而出身于世家的公司主席罗旭瑞却是一位充满斗志的商界新秀，他的最大特点便是敢于冒险。下面这场国城收购市值比它大十倍以上的大酒店集团的“蛇吞象”战役，便充分地说明了这一点。

1988年10月18日，国泰城市通知香港上海大酒店，以现金及国泰新股即每股6港元向大酒店提出全面收购建议，其中45元付现金，15元以国城股份作价支付，总共涉及资金约六十六亿港元。

当日大酒店董事局立即表示谢绝收购建议，而国城则表示不希望提出敌意收购计划。大酒店又马上对此向国城表示谢意。似乎一场大收购在一天之内轰然而起又悄然而息，使人们有意犹未尽的感觉。但是，明眼人一看便知，国城决不会虎头蛇尾。试想，罗旭瑞已经花了几百万收购费用，岂有一句对不起便告收手的。他发动的蛇吞象式的大型收购，若非有备而来，怎会草草善罢甘休。何况，国城只表示过“不希望”以敌意形式进行收购，而不曾表示过“不会”，它只表明国城先礼后兵的态度而已。

果然，10月21日，国城宣布已持有大酒店11%股权并正式提出全面收购，并将收购价提高为除现金48元及国城股价15元即每股63元外，认股证每份出价18元，一共涉资六十四亿港元。

大酒店已有130年历史，经营着全球最优秀的半岛酒店和

九龙酒店。大酒店是英资老牌大集团之一，大股东嘉道理家族控股35%。另外华资的信和与丽新两大集团共持有10%。对于国城的收购建议，嘉道理指出其低估酒店的资产值，属“敌意收购，不受欢迎，带有破坏性”，忠告股东不可接纳收购建议，大酒店董事总经理更形容国城此举“企图将资产分拆出售”，声明“国城的财务顾问曾表示对半岛集团的五星级酒店并无真正兴趣，实际只想得到九龙酒店和港岛的物业。他们承认收购将使国城资产负债比率达到100%，一旦如此，便须出售酒店资产，否则将不堪重负”，暗示国城一旦收购成功，便会将半岛酒店进行出售，而这一点最不讨大酒店大股东们的欢心。显然，这场收购将遇到已有一次被收购经验教训的嘉道理家族的强大阻力，难度极大。

嘉道理家族接到罗旭瑞于21日下达的挑战书后，于10月25日提出反收购建议，每股普通股出价58元现金，认股证13元，共动用三十六亿元进行全面收购，并于当日在市场购入2000多万股，使控股量增至37%以上。如此一来，国城的机会便小了。

那么，难道罗旭瑞不知道收购的难度吗？除了实力因素之外，大酒店还有30%的股份掌握在各大基金之中，每股成本为6.15元以上，收购价对这些基金根本缺乏吸引力。但似乎罗旭瑞并非完全虚张声势，这从国城发行98亿新股以应付收购，又同时发行10亿新股给国城的母公司，使其增持国城股权至50%，以确保国城不会反过来被大酒店控股，这一切天衣无缝的安排，说明国城的确是经过一番精心筹划的。

于是，有证券界人士认为：罗旭瑞作了两手准备，一旦收购成功，则名利双收，入主大酒店；如果收购不成，则“蛇吞象”的新闻已轰动海内外，罗旭瑞国城的大名不胫而走，收购费用只当是一笔宣传费，对公司长远业务有利。更何况还可获得一笔可观的狙击收益呢！果然，11月20日，罗旭瑞在正式收购建议文件中，承认成功机会极小，收购大酒店一如预料地“失败了”，也“成功了”。之所以这么说，是因为当时已小有成就的罗旭瑞，其实心中有更大的雄才大略，其志向



并不局限于香港，于是演出蛇吞象一幕，以大酒店之争扬罗旭瑞之名，果然一战而声名鹊起，闻名于海内外。

这才是当时哄动香港大收购战的真正目标所在。从这一点说，罗旭瑞收购战是非常成功的。



第二十八术　燃燥濡湿

【原文】

《鬼谷子•摩篇》曰："故物归类，抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应。"

【注解】

就是说，把干、湿柴草一起扔到火堆里，干柴草先被引燃。在平地上倒水，水先流到湿的地方。这就是物以类聚的道理。人也是如此，有相同的生活经历、相似的不幸遭遇之人，话容易说到一起，心容易想到一起，极易联合。与此相应，管理、惩治这批人的策略便是：杀一儆百，杀鸡恐猴。

【事典】

（一）姜太公杀狂矞

姜太公辅佐武王灭商取天下，被封到东夷营丘（今山东临淄），去弹压夷人，藩卫周室。

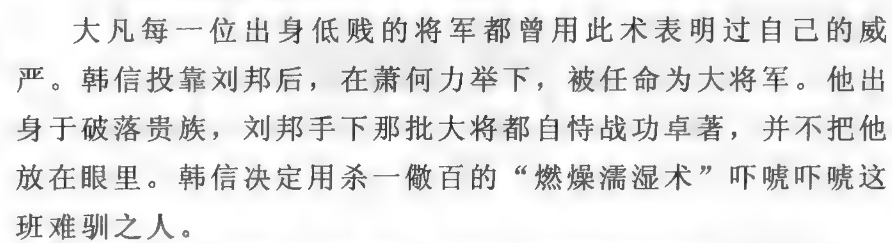
姜太公至齐，搜罗贤人。有一贤士名狂矞，在齐地很有号召力。姜太公看中他，拜访数次，礼数用尽，狂矞就是避而不见。太公无奈，将他抓了起来，斩首示众。周公听说了，写信责备他。太公复信说："当今天下一统，四海之内，莫非王土；率

土之滨，莫非王臣。人人应为周王朝出力。这个狂矞不识时务，带头持不合作态度，若人人效仿，如何得了？”

经过姜太公这一杀一吓，果然再无人敢自命清高，不与合作了。

(二) 韩信砍殷盖之头





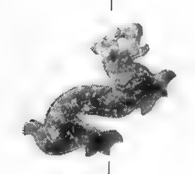
大凡每一位出身低贱的将军都曾用此术表明过自己的威严。韩信投靠刘邦后，在萧何力举下，被任命为大将军。他出身于破落贵族，刘邦手下那批大将都自恃战功卓著，并不把他放在眼里。韩信决定用杀一儆百的“燃燥濡湿术”吓唬吓唬这班难驯之人。

一日，军队操练，约好卯时集合，然监军殷盖在午时方到。营门守卫拦住他：“大将军有令，操习已开始，不准人进去冲乱了队形。”殷盖大怒：“什么大将军！小人得志，乱施胡为！还不快去通报，说我监军大人来了！”一会儿门卫出来，说：“请。”殷盖大模大样，余怒未消地上了将军台。韩信大喝一声，传令：“绑了。”回头问司时官：“现已几时？”答曰：“午时。”又回头问殷盖：“原令几时集合？”殷盖并不放在心上，答曰：“卯时。”韩信数其罪说：“你身为大将，岂不闻受命之日，则忘其家；临军约束，则忘其亲；临阵杀敌，则忘其身？”回头召司法官问道：“与军约会，期而后至，按罪当何？”军法官曰：“慢军之罪，罪当斩首！”殷盖这才慌了神，跪地求饶。

韩信对众将士说：“军令如山，军法如天，若有犯者，一概不赦！”马上传令斩了殷盖。

自此之后，刘邦手下那帮人再也不敢小瞧韩信了。

第九章　权篇



第二十九术　众口铄金

【原文】

《鬼谷子·权篇》曰："古人有言曰：'口可以食，不可以言。'言者有忌讳也。众口铄金，言有曲故也。"

【注解】

就是说，古人曾讲过，有嘴只可用来吃饭，不可以用来说话。吃了饭，可以养身体；而话说出去，弄不好会触犯忌讳，招来灾祸，所以，处世要慎言。另一方面，舆论能杀人。俗话说：众人口里能化金子。就是说，人们传说时往往添油加醋，能把人逼死。在这里，既讲了处世谋略——慎言，也讲了制人奇谋——用舆论杀人。

【事典】

(一) 周厉王封堵舆论被流放

据历史记载，最早感受到民众舆论可怕的是周厉王姬胡。姬胡残暴专横，引得国都民众舆论鼎沸。召公告诫他收敛一些，说："老百姓都受不了啦！"他不但不检点自己，反而勃然大怒，找来一个当地的巫婆，让她监视那些造舆论的人。

巫婆一来报告，他就把人抓来杀掉，吓得国都民众再也不敢

讲话了，在路上碰了面，都用眼睛打招呼。厉王得知，十分高兴，告诉召公说："怎么样？我能让那些舆论消亡。"召公劝谏道："它一旦决口，必定伤好多人；堵起百姓的嘴来，到他们憋不住了，就不可收拾。所以，治理河水最有效的措施是疏通河道，治理百姓也应让他们讲话，引导他们讲话。从这点出发，天子治理天下，设置许多官吏收集民间诗歌以知民情，引导老百姓讲话以知自己政治的得失。不是要堵老百姓的嘴，而是应引导他们讲话。"厉王就是不听。

过了不久，老百姓再也憋不住了，起来造反，把周厉王流放到外地去了。

(二) 三人成虎

战国时期，魏王和赵王订好条约，魏王送儿子去赵国作人质，派大臣庞葱陪同。

庞葱临走前，对魏王说："大王，如果有一个人向您报告，说大街来了一只老虎，您相信吗？"魏王笑了笑说："不信。老虎怎么会跑到大街上呢？"庞葱接着说："如果有两个人说大街上来了一只老虎，您相信吗？"魏王答："两个人都这么说，我就半信半疑了。"庞葱又说："如果三个人都这么说，您相信吗？"魏王点了点头说："三个人都这么说，我就相信了。"庞葱抬高了声音说"老虎不会跑到大街上，这谁都知道。只因为三个人都这么说，大街上有虎的谎言便使人信以为真了。我们离开魏国去赵国，恐怕在背后议论我们的不止'三个人'，请大王仔细考察！"魏王笑了笑说："我知道了，你放心去吧！"

果然，他们走后不久，就有许多人议论庞葱，说他的坏话，结果魏王还是相信了。"众口"的力量多么大啊！

(三) 曾参杀人

战国时，秦武王让甘茂出使魏国。

甘茂对武王说："走前，我有个故事讲给大王听。过去，曾参离家到费地。费地有个与曾参同名的人杀了人。消息传到曾参的故乡，有人去报告曾参之母，说：'不得了，曾参杀人啦！'



曾母照常织帛，说：‘我儿子不会杀人。’一会儿，第二个人又跑来，说：‘不得了，曾参杀人啦！’曾母犹豫了一下，仍旧自信地坐在织机上。不一会儿，第三个人又跑来报告：‘不得了，曾参杀人啦！’曾母听了，吓得扔掉梭子，越墙逃官司去了。像曾参那样的贤人，他母亲对他的道德品质十分自信，尚且禁不住三个人的话。我贤不如曾参，您对我的信任不及曾母，我在朝廷中又有不少仇人，我走后，请大王不要听信谣言、馋言。”

武王为了使他安心，与他立下盟誓。甘茂这才放心地走了。但是，甘茂仍旧没有逃脱“众口”的攻击，最后逼得他逃亡到齐国去了。

难怪韩愈曾感叹地说：“市有虎，而曾参杀人，馋者之效也！”所以，自古及今，那些明智的政治家在处理政务时，不仅考虑如何把事情办好，如何去干这件事，还要考虑这样去干了这件事后，周围的人、身边的人会有什么看法，会有什么舆论。因而误了不少事，误国误民也误自己。但这种“内耗”力又有谁能抵挡得了？

(四)信治朗“先声夺人”

1899年，岛井信治朗正值20岁，开始了独立创业。他最先从事的是葡萄酒的制造。他希望能制造出真正合日本人口味的甜酒，经过不断地研究，终于成功地制造出赤玉葡萄酒。

葡萄酒有一个很时髦的名字，它不同于一般日本名字的酒——如蜂印香鼠葡萄酒，而是以英文命名，这在当时来说可以算是较为特殊的命名方式。

除此之外，信治朗为了促销，真可说是花招百出。例如在报上刊登广告。甚至于每天晚上骑着脚踏车到卖酒的店中询问：

“请问你们这里有没有卖Portwine(赤玉)葡萄酒？”

“赤玉？没有啊！”

“哦，真可惜！那种酒实在很好喝，等你们进了货，我再来吧！”

就这样一遍又一遍，一家又一家地做着宣传，无畏寒暑、不怕困难。夏天，信治朗就准备三十个两米长的灯笼，上面印有“Portwine 赤玉”的字样，雇来穿着寿屋制服的人背着它到处走动打广告。

还有，当时的艺妓为了避免提到“月经”二字，通常说“太阳旗”来代替，信治朗便拿了些小费给他们，希望她们以后改用“赤玉”来代替。

甚至于发现火警时，他会派人提着印有“赤玉”的灯笼立即赶到火灾现场，展开宣传活动。真可谓奇招百出。

此后，业绩得到飞跃性发展，大规模地出产赤玉酒。此时，他又创立了“赤玉歌剧团”，足迹遍全国，表演方式极为特殊，同时将印有以团员为模特儿的海报，分送到各地。这个方式标新立异，收到热烈回应。大家争要海报，使赤玉声名大躁。

信治朗将赤玉葡萄酒的经营步入正轨后，就开始制造威士忌酒。业绩因此蒸蒸日上。

广告是宣传企业、宣传产品的突出手段。信治朗深知广告的重要性，创造出各种各样的广告方式。当然“赤玉”先决条件是品质好，奇招宣传才可以奏效。

显然，信治朗这些“先声夺人”的招数有了效果，“赤玉”的知名度大大提高了，信治朗也赢得了丰硕的成果。

(五) 小道消息

斯塔福德航空公司是美国北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列的传闻：公司总经理波利想出卖自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。

他为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另一个是利用现有的基础重新振兴发展。他自己曾对这两个方案的利弊进行了认真的分析，并委托副总经理本查明提出一个参考的意见。本查明曾为此起草了一份备忘录，随后叫秘书比利打

印。比利打印之后即到职工咖啡厅去，在喝咖啡时比利碰到了另一位副总经理肯尼特，并把这一秘密告诉了他。

比利对肯尼特悄悄地说："我得到了一个极为轰动的最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁减职工，但是，我们应该联合起来，有所准备啊！"这话又被办公室的通讯员听到了，他立即把这消息告诉他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁，马丁也加入了他们的联合阵线，并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录，备忘录又被路过办公室的探听消息的人摩罗看见了。摩罗随即跑到办公室说："我真不敢相信公司会做出这样的事来。我们要被卖给联合航空公司了，而且要大量削减职工呢！"

这消息传来传去，三天后又传回总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多极不友好，甚至敌意的电话和信件。人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人，有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴，而波利则被弄得迷惑不解。

第三十术　取长补短

【原文】

《鬼谷子•权篇》曰："智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。"

【注解】

就是说，智者处世，首先要能用一分为二的辩证观点看待自己和别人。自己虽属智者，但在所能、所虑诸方面也会有拙处和短处；别人虽属愚者，但在所能、所虑诸方面也会有工处和长处。所谓智者和愚者的划分，只是一种综合参数，并非说智者所有方面都会超过、优于愚者。只有认识到这一点，才会在处世、做事中去发现别人的工巧之处和优长之处，而在设置计谋中借用别人的工巧处和优长处，为自己成事服务。智者能够做到这些，便会无往而不胜。

【事典】

(一)借人之力为己用

古代的政治家无不千方百计地借用民力、借用别人之力以成其事。我们先来看一则和尚巧借民力的例子。

江西大庾县境内有座雄山，山上有一处飞瓦岩。说起飞瓦岩的得名，来源于一则历史故事。相传当初和尚们在这山上建寺院，需要木材和砖瓦。木料好解决，满山都是大树，可就近砍伐。但砖瓦却需要从山下运上来，人手缺少，实在让和尚们犯难。后来，一个聪明的和尚想了一个主意：先让人把需要的砖瓦堆积在山下，而后四处宣扬，说自己擅长飞瓦砌屋，不用工匠，作起法来，砖瓦便会自动飞起来砌垛好。听到的人半信半疑，都想当面看个究竟，到了预定的和尚飞砖瓦那天，山下聚积了几千观众。建寺的和尚扮作庸工模样，前来挑砖瓦上山。观众们为了早一眼看到和尚飞瓦，都争着帮忙搬运砖瓦。人多手快，不一会儿功夫，堆积山下的砖瓦便被搬到山上。

搬完砖瓦，大家都选好位置等着看和尚作法。那和尚出来连连施礼，说刚才作法已经完毕，砖瓦已“飞”上山来了。大家一听被戏弄了，虽有些不快，但都佩服和尚的智慧。这事传扬开去，人们便把此地命名曰飞瓦岩。

宋朝名将种世衡做电渑（今河南渑池）县令时，也使用过此术。

渑池城边有座山，山上有座破庙。种世衡依据民众要求，拨款修葺此庙。一应材料准备完毕，只是有根巨梁十分沉重，施工工匠们无法把它抬到山上。种世衡闻听，心生一计。他命几个身大力壮的衙役剪短头发，照当时摔跤人的装束打扮起来，让他们从闹市穿过，大声宣扬自己要到山上庙里比赛摔跤，种世衡跟在他们后边。大伙儿一看连县老爷也跟着去看，心想这摔跤一定很精彩，都争相跟随上来。大队人马来到山下，种世衡传令：摔跤者需先把山下大梁扛上山去，才允许在庙里比赛。观众们一听，为早些看到摔跤比赛，争着帮助摔跤手们往山上抬大梁。人多力量大，大梁轻而易举地便被抬到庙前，然后大家坐下来看摔跤。

（二）巧借物力尽其用

依据“取长补短术”的精神，在处世中除了要借助别人之力外，还可以借助物力。智者所做，往往是物尽其用，让手中的

"物"发挥它的最大效能，其中常常包括别人发现不了的效能。曹冲称象的故事就是一则脍炙人口的历史故事。

曹操为了测验臣下的智慧，让他们设法实际称一下一头大象的重量。臣下有说造一杆大秤的，有说零割了分头称后加起来的，使曹操摇头皱眉。这时，年幼的曹冲献上一计，使曹操眉开眼笑。于是依曹冲之计，将大象牵到一只船上，记下吃水深度。牵下象来，装上石头至同样的吃水度，再把石头一块一块地称重后加起来，便得出了大象的实际重量。这种巧借物力的计谋确实令人叫绝，没有灵活的头脑是难以设计出来的。

宋神宗熙宁年间，也发生了一件类似的巧借物力的故事。

某年，在睢阳（今河南商丘南）境内开挖汴堤冲积淤田。可是由于上游连日大雨，汴水突然暴涨，大水骤至，堤坝开口处发生了连锁反应，把汴堤冲垮了一大段。河水越来越汹涌，决口越堵越大，眼看要发生灾难了。前来指挥堵堤的都水丞侯叔献心中十分着急。他发现上游几十里处有一座废弃的古城，于是灵机一动，马上派人在古城处扒开汴提，汴水就势向古城中倾去。下游水势减缓后，侯叔献命人抓紧时机堵堤加固。第二天，古城灌满之后，汴水又向下流奔涌，可这时缺口已补好加固完毕。侯叔献又命人来堵古城处扒开的口子，由于口子内外水位一般高，很容易就修好了。把废弃不用的古城借为泄洪区，开创了治水史上分洪抢险的先例。

巧借人力、巧用物力的"取长补短术"，有时往往表现为筹统学问题。

宋真宗大中祥符年间，京都（今河南开封）皇宫着火被毁，需重新建设、修葺。右谏议大夫、权三司使丁谓负责此事。皇上限期紧，而挖土烧砖瓦、运送材料、外运旧皇室垃圾却需要花费大量人力、物力，会拖延工期。怎么办？丁谓依据《鬼谷子》的"取长补短术"，设计了一套三连环的"取补"方案。

他先命人将通往皇宫的大街挖成河沟，把土取出来烧砖烧瓦。又把官堤挖开，将汴水注入这条沟中，编起木筏来运送砖瓦木石等



建筑材料，等皇宫建完，命人排干大沟的水，将建筑垃圾和旧宫室垃圾统统运入沟中填平，又修成街道。这样，不但节省了大量人力、物力，还提前完成了任务。这则事例，常常被当代决策家引用。

（三）戴仲若的削肩胖脸术

欲掌握“取长补短术”，理解其精髓，还要用相对相承的辩证观点去认识问题、研究问题、解决问题。

南北朝时，刘宋的某位太子笃信佛教，便命工匠在自己舍身的瓦官寺（今江苏南京城外）铸造了一尊高一丈六尺的佛像。工匠们费了好多时日，终于将大铜佛铸造出来了。可是立起来一看，才发现佛脸铸得瘦了些。怎么办？脸是佛像的最关键部位，重新铸作吧，时间来不及了；修补吧，脸上耳目口鼻俱全，皆有比例，牵一发而动全身，怎么修补呢？工匠们愁得吃不下饭。有人出主意说，有位叫戴仲若的隐士，才智超群，善出奇招，可请他来出出主意。

戴仲若被请到瓦官寺，端详了一会儿，说：“铜像的脸其实并不瘦，而是肩胛肥大了些。”建议将铜像的臂胛削减一部分。照他的话处理后，铜佛的脸看上去果然不觉瘦了。

（四）阿姆卡的“远交近攻”

现代电气受高科技的迅速发展对电气材料不断提出新的要求，大量的新材料应运而生。制造节能变压器铁芯的新型低铁矽钢片就是其中一种。

最初，美国电气行业执牛耳者的美国通用电气公司和西屋电气公司，以及实力不很强的阿姆卡公司都在研制新型低铁矽钢片，而竞争的结果却被阿姆卡公司拔了头筹。

这正是阿姆卡公司“远交近攻”的结果。阿姆卡公司十分重视讯息情报工作，在研制超低铁省电矽的钢片过程中，发现“通用”和“西屋”也在从事同类产品的研制。远在地球另一端的日本钢厂也有此意，而且准备采用最先进的激光囊处理技术。

阿姆卡公司分析形势后认为，以自己的实力继续独立研制，极可能落在“通用”、“西屋”之后，风险极大。若要走合作研制之路，就必须选择合作者。

与“通用”、“西屋”联手，是“近亲联姻”，未必有利于加快研制过程，再者将来只得与之分享美国市场，还得考虑崛起的日本钢厂。与日本钢厂并肩合作，是“远亲杂交”，生命力旺盛，研制过程自然会加快，而且将来的市场也可以以太平洋为界。阿姆卡的公司选择了日本钢厂为合作者，结果比预定计划提前半年研制成功。

阿姆卡的“远交近攻”战胜了“通用”、“西屋”两大强劲对手。

(五)电影与饮料的奇妙结合

在经营上有时需要有“超常识”的思维方式，也就是突破人们思维的常规，在“奇”字和“创”字上做文章。

美国可口可乐公司在20世纪70年代还在众多的竞争对手中艰难地跋涉。80年代时葛施达任董事会主席后，他做的第一件大事就是把当地最大的电影公司买下来，当时，可口可乐公司资金很紧张，而他却将大量的钱用在收购这个与饮料业看上去毫不相干的电影公司上，很多人想不通，提出强烈的反对意见。有人还预言：“像他这么瞎搞下去，用不了几年，公司就会垮台”。可是葛施达仍然我行我素，按自己的思维方式做下去。他重新设计电影票，上面印上了可口可乐饮料的广告，每场电影都给观众发饮料，其费用加在票价上。

这些措施，使可口可乐销售大增，不久这种饮料就被人们接受为习惯饮料。可口可乐公司也因此击败对手，赢得了广阔的市场。

(六)“玩具王国”发展三部曲

香港环球玩具集团目前已发展成为一家跨国公司，其产销网络从香港总部延伸到全球十多个国家和地区，特约经销代理商遍及



120 多个国家，被称为世界“玩具王国”。

“玩具王国”集团主席叶仲午在创业时资本仅有一万美金，那是60年代中期的事。他租借了14架缝纫机，雇用了十几个人，缝制洋娃娃小衬衫。那时只根据客户的定货单生产，一手交货，一手取款，周转迅速顺利，第一年底就积累了二十万美金。两年后，叶仲午成立了环球机制有限公司，开始制造锌合金玩具。接着又在台湾设立东圆木业有限公司，制造木制玩具，后来又开发了塑胶玩具产品。这是环球发展的第一阶段。

叶仲午的玩具事业能够顺利发展，是因为他能认真研究儿童的心理和生理，不断开拓有时代气息的新潮玩具。同时，他又将安全放在第一位。为了确保儿童身心健康，他不惜工本，在厂里设立安全检测站，按国际玩具安全标准，对玩具进行严格的安全测试。由于“环球”的玩具安全可靠，从未出过事，所以深受儿童和家长的信任。

“环球”发展的第二阶段是向国际市场进军。在这一阶段，叶仲午最了不起的壮举是收购英国“火柴盒”玩具公司。这家公司已有 39 年历史，“火柴盒”商标的玩具举世闻名，原有的销售网络遍及欧美各国。叶仲午收购这家公司后，可以利用它的名牌和原有销售网推销本厂玩具，在这一阶段，叶仲午还收购了美国的两家玩具公司，利用那些公司的技术和设备，设计制造了外星球太空人、卡通人物等现代化玩具，并就地取材，既减低了成本，又提高了质量。环球逐渐成为从设计、制造到销售一条龙似的大型全能的玩具厂。

环球公司发展的第三阶段是成为全世界生产锌合金玩具最大的公司之一。在欧美、日本、澳大利亚等二十多个国家都有工厂和销售机构。成为世界性大工厂。1984年，环球集团的股票涌入纽约证券交易所，这是第一家在美国上市股票的香港公司，并开门大吉，第一大，环球股票就被预购了4倍，每股升值美金2元，“环球”公司确实成了“玩具王国”，叶仲午也就随之成为一个传奇式的人物。

“环球”能从一个小工作坊发展到如今的跨国公司，这和叶仲午推行的独特战略是分不开的。他重视借助“外脑”作用，多方面聘请专家、学者，共商企业战略。他在市场竞争中采取的战术是你无我有、你有我优、你优我廉、你廉我转。由于他能在每个环节上及时观察世界玩具的流行趋势，把设计和制造紧跟上去，所以总是能够出奇制胜。

当公司发展到一定规模时，他能及时地跨越国界，向各国进行探索、设计、开发和制造产品，并在那里取得原材料。从而争取到优势，打开国际市场，成为“玩具王国”的巨擘。



第三十一术　多变不变

【原文】

《鬼谷子•权篇》曰："言多类，事多变。故终日言，不失其类，故事不乱，终日变，而不失其主，故智贵不妄。"

【注解】

就是说，在论辩中、在与别人交谈中，往往话题很多，涉及的范围很广；做起事来，依据实际环境的改变，也会使事情发生各种各样的变化。智者的可贵之处在于无论言辞怎样变化，事态怎样改变，都能恪守一种主旨，遵循一条既定方针去说辩交谈。去处理各种事端。说话做事时，只有做到这一点，才能辩无不胜，事无不成，说服对方，控制对手。由此而论，智者立身处世的可贵处在于自己的智识不迷妄。俗话说："你有千条妙计，我有一定之规。"以不变应多变、应万变，你就能无往而不胜。

【事典】

(一)处变不惊　刘坦笑谈除内奸

南北朝时，南齐刘坦任长沙(今湖南长沙)太守。

当时，始兴内史王僧粲起兵造反，自称湘州刺史，引兵直袭长沙。长沙城中有位叫钟玄诏的准备作王僧粲的内应，预计在第二

天起事。密探侦察到此事，告诉了刘坦。刘坦故意装作毫不知晓，照常处理政务。到了晚上，刘坦有意城门大开，迷惑钟玄诏。他果然心存疑点，以为被发觉，故没敢当夜动手，天明后，又去找刘坦闲谈，想探出点口风。刘坦与他虚与周旋，长时间休扯，却一边派人去他那家中搜查，果然查出了私通王僧桀的证据，包括阴谋作内应的通信。

刘坦拿到证据，当场审问钟玄诏，他只得招供。刘坦将他斩首于市曹，巩固了长沙的防守。牢握制动权，是实施“多变不变术”的关键。

(二)料敌机先　傅永生不变应敌变

南齐大将鲁康祚率兵攻北魏，两军隔淮河摆开阵营。

北魏将领傅永生告诫部下说：“南齐兵作战时素好偷袭敌方营寨，今晚他们必渡淮来偷袭我们，我们要如此如此。”他把部队分为两队，大队埋伏在营寨之外，小股人马到河边去准备点火堆。

当晚，鲁康祚果然率兵来偷袭。过河前，他们预先在浅水可涉处岸上点起火堆，以作为返回时的路标。过河扑向北魏大营，他一见扑空，自知中计，急忙撤退，已中了埋伏，直被杀得狼狈逃窜，逃至淮河岸边。

傅永生派出的小股部队早在深水岸边处也点起火堆，鲁康祚之兵将分不清哪里是浅水处、哪里是深水处，匆忙间涉河逃命，又被淹死了不少。

(三)欢迎罢工　变来变去终不变

20 世纪 70 年代，日本大阪最大的“叶光餐厅”董事长山田六郎也曾玩弄过“多变不变”的招法。

1970 年，山田六郎竞选议员失败。不久，他所经营餐厅的五百多名员工又集体罢工。

山田六郎改变招数，一反别家企业对待罢工的态度，在墙上贴出“欢迎罢工”的标语，并出人意外地答应加薪三成给员工。这



两项奇招一时间成了一“头号新闻”，各大小报纸竞相报导，使好奇的民众纷纷涌向“叶光餐厅”吃饭，意欲一睹底里，使此餐厅的形势大为改观，营业额每年增长100%。无论招数如何改变，增加利润的基本目的没变。

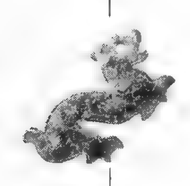
朋友，你会在不变这一目的前提下，改变你的经营花招吗？

（四）玻璃酒杯促销有高招

1982年夏，一家店里进了一批玻璃刻花酒杯，六只高脚杯一套，造型美观，质量上乘。但上柜后，却“门庭冷落”，每日只售出三四套。几位年轻售货员苦思冥想改变招数，终于想出了一招。在高脚杯中注满掺进红墨水的水，用灯光一照，本来无色透明的酒杯竟变得晶莹闪烁，如红宝石做成的一般，吸引了顾客的注意，使销量猛增，每日销售三四十套。

办法有的是，奇招在人想。只要你确立自己的主旨，从这一主旨出发去思考，去发掘，你定会胜人一筹。多变的是招数，不变的是主旨。

第十章　谋篇



第三十二术　因性制人

【原文】

《鬼谷子·谋篇》谈制人之术说："摩而恐之，高而动之，微而证之。"

【注解】

就是说，对付不同类型的人，应使用不同的手段。对于那些天天琢磨别人的意向、惟恐得罪人的人，就应用恐吓手段对付他，说这么做某某人会不高兴，那么做某某人会有意见，在他惶惶无所适从之际，让他按我们的心意、按我们的意向去做事，去处理问题；而对于那些自视甚高、孤芳自赏的人，则可以使用"动其根基"的手段对付他，把准他赖以自高、赖以自恃的地方，专门攻击、贬低，从而动摇他的自信心，动摇他的"自高"基础，让他从自我感觉"前途光明"而转向自我感觉"前途黯淡"，这时我们再用我们的主张、打算去说服他，叫他按我们的意向行事，对于那些喜欢在微暗之中搞小动作、作手脚的人，我们可用"证之"的手段对付他，说要把他的小动作、见不得人的勾当公布于众，使之暴露在光天化日之下，亮相于大庭广众之前，这样便可把他吓得俯首帖耳，听令于我们。

【事典】

(一) 死姚崇算计活张说

大唐时候，姚崇和张说为同朝宰相，但两人却政见不和，积怨太深。

姚崇身体不好，患了重病，自觉快不行了，怕自己死后张说会罗织罪名来诽谤自己，并会因此而祸及子孙，十分担忧，苦思良策，想起了《鬼谷子》中讲的“因性制人术”，决定利用张说的贪婪本性来对付他，好为自己的子孙留条活路。主意已定，便把儿子叫到床前，说：“张丞相一向与我不和，我死后恐怕会对你们下毒手。此人贪得无厌，性好奢侈，尤其喜欢佩饰、玉器。我死后，出于礼仪，他肯定会来吊唁。你们预先把我平生收藏的玉器、佩饰摆在灵床前。如果他连看也不看一眼，这下就完了……如果他留意这个，你们就马上包好送去，顺便让他撰写碑文。写碑文时，出于礼貌，他肯定写些赞扬的话。他写好之后，马上取来，面呈皇上，并赶快刻在碑上，便高枕无忧了。”他死后，张说果然来吊唁；看到灵床前摆着的佩饰、玉器，果然频频注目。姚崇的儿子们马上尽数给张说送到府上，并顺势请张说写碑文。张说见了宝物，喜笑颜开，答应就写。姚崇的儿子们取到碑文，照父亲所嘱，马上进呈皇上，并赶刻碑文。

等张说从喜得宝物的那股高兴劲里醒过来，才觉得在姚崇的碑文中写了那么多好话，有点不是味道，马上派人去索回。去的人回来说，姚崇的儿子们已将碑文进呈皇上，并已刻在石碑上了。张说这才跌足悔恨：“活着的张说被死了的姚崇算计了！”

(二) 王安石扪虱还藤床

有意思的是，王安石曾因太太的“洁癖”而整制过她。

北宋大政治家王安石变法革新屡遭挫折，终于辞去宰相之职，在江宁(今江苏南京)隐居。王安石有魏晋名士之风，不修边幅，不



事修饰，很少洗澡；而他的夫人吴氏却素喜整洁，干净非常，因此常常发生矛盾，直闹到两人分床而宿，分室而眠。王安石辞官退居，所有官用之物都已奉还，只有一张藤床，因吴夫人十分喜爱，一直未还。

一日，官家又来追还藤床。可全府上下，谁也不敢跟吴夫人讲，怕她大吵大闹。王安石知道后，什么话也没说，只脱了外衫躺到吴夫人的藤床上，并抓了自身上的虱子，咬得“咯咯”直响。吴夫人看到听到，二话没说，忙打发人把藤床抬了出去。



(三)二桃杀三士

齐景公时，晏婴为相。齐国有三位力士名公孙接、田开疆、古冶子，武艺高强，义气非常，三人抱成一团。齐景公怕这样下去久了会出事，找晏婴来商量办法。晏婴说：“这个容易，就用他们的‘义气’来整治他们。”于是设下计谋。

第二天，宫中传出旨意，让三力士进宫品尝新桃。三力士进宫，只见景公，晏子已等在那里，几案上放着四个大桃。景公说：“今天咱们论功食桃。”他先拿了一个。晏婴是国相，也拿了一个。几案上只剩下两个桃了。

公孙接抢上前去，说：“我曾经跟着国相去打猎，杀死过一只大野猪和刚生了崽儿的凶狠老虎，把他们献给了国君。这样的功劳，当然可以吃桃。”说完便拿了一个。田开疆接着说：“我曾两次冲锋陷阵，杀退敌军。这样的功劳，当然也可以吃桃。”说完也拿了一个。古冶子说：“我曾跟国君到黄河边巡守，一支老鼋叼住了驾车的马，把国君的车拖到河里。我跳到水里，徒手与老鼋搏斗，终于杀死了它。当我左手抓着马鬃，右手提着老鼋从水中跃出时，人们都以为我是河神呢！像我这样的功劳，当然可以吃桃子！你们两位还不赶快把桃子还我！”说完拔出剑来。

公孙接、田开疆说：“我们比不上您勇敢，功劳也比不上您大，却不知谦让，抢了桃子，真是贪婪呀！到了这个地步，还不自

杀真不算英雄。”说完奉上桃子，拔剑自杀了。古冶子一看傻了眼，说：“两人都为桃子死了，我却活着，还有什么脸面做这不仁不义的胆小鬼呀!”说完也自杀了。景公把他们葬在大城南门外荡阴里。这就是历史上有名的“二桃杀三士”的故事。

后人看不惯此事，曾作诗论曰：“步出齐城门，遥望荡阴里。里中有三坟，累累正相似。问是谁家冢？田疆古冶子。力能排南山，文能绝地理。一朝被谗言，二桃杀三士。谁能为此谋？相国齐晏子。”晏婴在齐国做了不少好事，唯独这一件很不光彩，令后人非议。

(四) 奇幻酒店的招客术

任何经营范畴都存在与之相竞争的同行，商界中，可说是什么行业都可被人加以开发，而人的因素在竞技中发挥着决定性的作用。

为了招来顾客，森林之国的加拿大各大旅馆都在不遗余力地要着新花样。他们从奇特中获取利润，这样的竞争费尽了他们的心思。而有一家名“奇幻”酒店却是棋高一筹，“奇幻”在那儿得到了真正体现，由于真实或近似真实而使顾客战胜不了诱惑，主动送钱寻求千奇百怪的刺激。

该酒店的百余个套房都装潢布置成各种奇幻境界。如波里尼亚套房内充满热带原始风情，连浴池也都做成火山温泉瀑布模型，再配上悦耳的民谣，住入里面真是身处梦境。而在阿拉伯套房和罗马套房内则布置得富丽堂皇，设备装潢全是仿古罗马、古阿拉伯的皇宫内的样式。住在里面，轻纱幔帏，如同回到古代，享受帝王贵族生活。好莱坞套房内挂灯如星光灿烂，充满夜总会的神秘气氛，许多影迷偏爱这类房间，住在里面可过过当明星的瘾头。火车套房与卡车套房，是把床铺设计成卡车或火车的形状。这种套房最受有小孩的夫妇欢迎，小朋友们可以在里面当一夜司机以满足幻想。

该酒店不但房间布置有特色，就是每一层楼的走廊空间也装饰得



奇幻无比，走进里面，身入梦境。这奇幻无比的酒店，吸引了无以计数的消费者，并且有很多人是专程来此游玩，并非为了投宿，酒店同时也成了旅游景点，天天爆满，不赚钱才怪呢！



第三十三术　三步制君

【原文】

《鬼谷子·谋篇》在谈制人之术时说："符而应之，壅而塞之，乱而惑之，是谓计谋。"

【注解】

就是说，对付君主，对付强者时，可分三步走：第一步"符而应之"。对君主，对强者，随声附和，应之若响，因而取得君王、取得强者的好感和信任。第二步："壅而塞之"，取得君主、强者的信任和重用，攫取了朝廷大权后，就设法壅闭君主和强者，阻断、隔绝他与其他臣属的联系，让他唯我之计是闻，唯我之消息是听。第三步，"乱而惑之"。阻隔了君主和强者与其他人的联系后，我们便设计惑乱他，制造假象、报告假情况迷惑他，迷乱他的心思，让他不知不觉间按我们的计谋、按我们设计的步骤发号施令，处理本应属于他处理的事务。这样三步之后，这位君主、这位强者便成了我们的傀儡、我们的代言人，掌实权的便是我们，我们就可做个"不在位"的君王，做个真真正正的强者了。

【事典】

(一) 指鹿为马

“指鹿为马”的故事大家是熟悉的。“指鹿为马”事件的制造者赵高就曾用此“三步制君术”制服了秦二世胡亥，而独揽了秦王朝大权。

秦始皇出巡，病死途中，宦官赵高要挟丞相李斯改遗诏，杀公子扶苏，立少子胡亥后，便施展起“三步制君术”来。

第一步，他先顺从秦二世皇帝胡亥之欲，怂恿其求长生、终生寿。第二步，怂恿二世胡亥诛尽群公子及各功臣，并告诉二世皇帝应深居简出，少见群臣，以防话多失口，给臣僚抓住口实，损害了皇帝威严，从而阻断了胡亥与外边的联系。第三步，“指鹿为马”，试探群臣，诛杀忠良，惑乱二世。一天，他把一头鹿牵到朝廷上，报告说有人来献千里马。二世笑了笑说：“这不是一头鹿吗？”赵高说：“错了！这是一匹千里马。不信，你问问群臣。”

吓得朝中那批胆小之辈、阿谀之徒赶忙说是千里马，直说得二世也迷惑起来，以为自己知识面窄，不知真千里马。只有几个忠直之士看不惯，说是鹿。不久，赵高便设计把他们通通除掉。这样，赵高便独揽了朝中大权，二世成了他的傀儡。

经过这一番折腾，秦王朝不久就亡掉了。

(二) 郑袖的掩鼻计

战国时期，楚国有王后叫郑袖，美丽聪明而又狠毒，怀王对他十分宠爱。可是，某年魏国为讨好楚国，又给怀王送来一位更加年轻、漂亮的女子，夺去了郑袖之宠。郑袖恨得牙根发痒，决定用计除去此女人，夺回宠爱。

她不像一般女人那样，用找丈夫大吵大闹那种做法来解决问题，而是反其道而行之。新人来了之后，怀王对郑袖有点冷落，又怕郑袖心怀怨言，对新人发难，让他为难。但郑袖好似一点儿也不放在心上，安排新人在最好的宫室中住，给新人做与自己同样的衣

服，分给新人最好的首饰。怀王见状，对郑袖更加信任，觉得她是一位大度、善良的女人。新人也很是感激，于是对郑袖的戒心也放下来，认为她是大好人，在怀王身边多年，深得怀王喜爱，应多向她学习。郑袖见把二人迷惑住后，便施展第二步“迷乱”之计。

一天，她告诉新人：“大王对您太好了，直夸您漂亮，不过——”“不过什么？”新人急切地问。“算了吧！一点小毛病。”郑袖假装欲言又止。“不!请您告诉我。”新人为了“碧玉无瑕”，缠着郑袖哀求。郑袖看四周无别人，便压低声音说：“大王只是嫌您的鼻子稍微尖了些。”“那怎么办呢？”新人忧虑地说。郑袖笑了笑，装作轻松地说：“这个容易。”

您再见大王，就把鼻子掩起来。这样，既掩饰了不足，又表现得含蓄，多好啊!不过——”郑袖顿了顿，又看了四周一眼，说：“您千万别说是我说的，别告诉大王是我出的主意。大王这人最讨厌别人传话了。”新人感激地点点头说：“您放心吧！”从此以后，新人见了怀王，便以袖掩鼻。怀王大惑不解，追问原因，新人笑而不答。怀王更加疑惑，某日，见了郑袖，便问原因。郑袖假装迟疑了一下，说：“大王，您别生气，这个——”“快讲！”怀王性情暴躁，急催道。郑袖又装着迟疑了一番，才说：“她说您身上有一股让她厌恶的气味，鼻子嗅到便难受！”“岂有此理！”怀王气得一拍桌子，“我身上有味让她的鼻子难受，那好，把鼻子割去，就不难受了！来人——”怀王拖长声音高喊：“去把那贱人的鼻子割下来！”新人容貌被毁，自然失宠，郑袖的目的也就达到了。

郑袖第一步用毫不忌妒的假象迷惑了怀王和新人，为第二步施计打下基础。第二步又用假出主意的方法迷惑住新人，用假解释迷惑住怀王，终于达到自己的目的。

（三）常理的反常运用

奸臣可以用此术残害忠良，忠臣也可以用此术迷惑君主而免祸。

西汉文帝时，大臣袁盎正直能干，忠言敢谏，因而招致了掌权宦官赵谈的嫉恨，常用自己在文帝身边侍奉的机会诋毁袁盎。袁盎由此十分忧虑，苦思良策。其侄子袁种给他出了一个“假象惑乱之计”。袁盎照计而行。

某日，文帝到东宫拜见皇太后，赵谈陪坐车上侍奉。袁盎见状，马上跪在车前拦住，说：“臣闻可以与天子同车的，都是天下豪杰之士。如今我大汉朝虽缺人才，陛下也不应和宦官贱臣同车啊！”文帝一听，哈哈大笑，并没当回事，于是叫赵谈下车。赵谈当众受此大辱，哭着下车去了。自此，凡赵谈再说袁盎的坏话，文帝都认为是报复，便不再那么听信了。



袁盎就这样用常人“受人侮辱必定要报复”的思维定势去“惑乱”汉文帝，除去了给自己进谗言的“隐患”。

晋代也有一则相似的故事。

晋明帝时，温峤任大将军王敦的左司马，侦知了王敦在自己驻地蓄谋反叛的消息，便想设计离开，到国都建康(今江苏南京)向明帝奏知，于是请求去京师一趟。

那时王敦手下有一谋士叫钱凤，足智多谋，为了谋反成功，力主封锁消息，不让知情人离开此地。温峤请求获准后，王敦为他设宴饯行。温峤知道钱凤会进言阻止自己，让王敦变挂，便心生一计：在敬酒时，他假装已醉，走到钱凤前用大杯劝酒。钱凤不从，温峤便装作撒酒疯，用笏板击钱凤的头，把他的头巾都打到地上去。第二天，钱凤果然劝王敦不要放温峤走，以免走露了风声。王敦一听，马上说：“温峤昨天是喝醉了，才对你失礼，你不要对他心生疑忌。”温峤因而得以到达京师，向皇上报告了消息。

温峤也是用了人们“受了污辱必定报复”的思维定势去迷惑王敦。

(四)善于惑敌窃技的苏联人

1973年，苏联人曾在美国放话说，他们打算挑选美国的一家

飞机制造公司为苏联建造一个世界上最大的喷气式客机制造厂，该厂建成后，将年产 100 架巨型客机。如果美国公司的条件不合适，苏联就将向英国或德国的公司做这笔价值三亿美元的生意。

美国三大飞机制造商——波音飞机公司、洛克希德飞机公司和麦克唐纳·道格拉斯飞机公司闻讯后，都想抢到这笔大生意。

三家公司背着美国政府，分别同苏联方面进行私下接触。苏联方面在它们之间周旋，让它们互相竞争，更多地满足苏方的条件。

波音飞机公司为了第一个抢到生意，首先同意苏联方面的要求：让 20 名苏联专家到飞机制造厂参观、考察。

苏联专家在波音公司被敬为上宾。他们不仅仔细参观飞机装配线，而且钻到了机密的实验室里“认真考察”。他们先后拍了成千上万张照片，得到了大量资料，最后还带走了波音公司制造巨型客机的详细计划。

波音公司热情送走苏联专家后，满心欢喜地等他们回来谈生意、签合约。岂料这些人有如肉包子打狗，一去不回头。

不久，美国人发现了苏联利用波音公司提供的技术资料设计制造了伊柳新式巨型喷气运输机。这种飞机的引擎是美国罗伊斯——罗伊斯喷气引擎的仿制品。使美国人不解的是，波音公司在向苏联方面提供资料时特意留了一手，没有泄露有关制造飞机的合金材料的秘密，而苏联制造这种宽机身的合金是怎么生产出来的呢？

波音公司的技术人员一再回忆，苦思冥想，才觉得苏联专家考察时穿的鞋似乎有些异样，秘密果然在这种鞋里。

原来，苏联专家穿的是一种特殊的皮鞋，其鞋底能吸住从飞机部件上切削下来的金属屑，他们把金属带回去一分析，就得到了制造合金的秘密。

这一招，使得一向精明的波音公司叫苦连天、有口难言。

（五）常胜的买卖术

在商业谈判中，常见卖主先标低价或买主先标高价，让对方觉

得有利可图而达成交易，以此排除竞争对手，取得垄断交易的实际地位。而到最后成交的关键时刻，突然寻找机会制造种种借口，大幅度提价或降价，逼迫对方在措手不及、求助无门，无可奈何的情况下忍痛成交。这是一种以原出价布下陷阱，逼人就范的策略。

日本一些商人常以此计向第三世界国家推销商品。他们先以低廉的价格诱使对方与之达成交易，可是交货以后，对方常感到还缺少点什么零件，只好又向他们购买。

这时，他们便顺势漫天要价，买方欲退无“梯”，只得答应。

例如，有家公司出售旧设备，标价二十万美元。在竞争的几位买方之中，一位愿出三十万美元的高价，并当场付1%的订金，卖主没想到好事这么容易就成了，就同意不再与其他买主商谈。几天后，买方来人，说出当时出价太高，由于合伙人不同意以及其它原因，难以成交，如果降到 10 万美元，可以再做商量。

由于卖方辞掉了别的买主，只好继续与之谈判，经过一番讨价还价，最后以十二万美元成交，而当初有人出十四万美元，卖主还不愿出手呢！

第三十四术　欲除故纵

【原文】

《鬼谷子·谋篇》曰："故去之者纵之，纵之者乘之。"

【注解】

就是说，要想使敌手离开这里，要想使某个人滚蛋、倒霉，不是先批评他、教育他，而是纵容他，让他犯错，等到他的错误越犯越大，无法改正，无法弥补的时候，突然对他发起攻击，使他无法招架，从而打倒他，排挤他出去。

【事典】

(一) 郑庄公纵弟

春秋初年，郑武公去世后，太子寤生继位，便是郑庄公。郑庄公出生时，脚在先，头在后，使母亲武姜十分害怕，所以从小便讨厌他，长大了也没改变这种感情。武姜喜爱的是自己的小儿子，即郑庄公的弟弟共叔段。

郑武公在世时，武姜请求立共叔段为太子，让他长大了继承君位。但那个时代，等级观念还很浓厚，都是立长子为太子，所以郑武公没有答应这件事，仍旧让寤生做太子，继承君位。对于这事，武姜一直心怀不满，郑庄公心里也明白，所以他与母亲武姜、弟弟



共叔段存有矛盾。武公一死，庄公继位，这种矛盾更加突出起来，郑庄公一心要除掉弟弟共叔段，以免除心头之患。

武公死后，共叔段母子俩也加强了幕后活动，妄图培植势力，以武力夺取君位，让庄公下台。先是，武姜以母亲的身分为共叔段请求封地，让庄公把一个叫作京城的地方封给了共叔段。共叔段先在那里扩大城邑，增修城墙，使自己的城邑比庄公的都城还大、还牢固，因而引起郑国大臣的议论。一位叫祭仲的大臣对庄公说："京城修得那么大，超过了规定，将来必定对您不利。"庄公故意说："我母亲让他这样，我又有什么办法呢？不仁不义的事做多了，必然自己倒台，你就等着瞧吧！"

过了不久，共叔段又私自扩大封地，命令自己封地附近的城邑都听从他的指挥。大夫公子吕又出面劝庄公及早下手制止，庄公还是没有答应。

共叔段看到庄公没有反击，便越来越胆大妄为，屯积了军粮，修缮了武器装备，扩充了步兵、车兵，并与住在都城的母亲约定了日期，让母亲做内应，准备一举攻下都城，消灭郑庄公。郑国群臣听到消息后，都义愤填膺。郑庄公这才说："时机成熟了！"于是先发制人，提前派公子吕率领两百辆战车去攻打京城，使共叔段措手不及，乱了阵脚。又开展宣传，向京城的兵士、居民宣扬共叔段违背祖训、妄图篡位攻兄、准备武力造反的罪行，使京城的人纷纷倒戈，逼得共叔段跑到鄢地。郑庄公穷寇猛追，又率兵打到鄢地，终于逼得共叔段逃到共国去了。郑庄公返回头来又把武姜软禁到颍城，因而除去了心头大患，巩固了自己的政权。

这是件"欲去故纵"的绝妙事例。郑庄公明知弟弟共叔段要求对他的目的是培植党羽，扩展势力和自己作对，但他并不预先制止他，而是顺应他，答应他的要求，让他顺着这条错误路线越走越远，终于激起朝廷内外人士的愤怒。而后抓准时机，一举打败他，赶走他，实现了自己的心愿。欲擒先纵，欲去故纵。

（二）冒顿灭东胡

秦朝末年，匈奴单于冒顿灭东胡用的也是这种“欲去故纵”之计。

冒顿杀父自立后，强盛的邻国东胡派人前来索取冒顿父亲的坐骑千里马。冒顿力排众议，把宝马送给了东胡。东胡觉得这位新立的单于软弱可欺，不久又派人来索要冒顿的一位爱妾。冒顿又不顾众臣下反对，把爱妾送往东胡。东胡觉得冒顿简直不值一提，于是放松了对匈奴的戒备。过了不久，东胡贪得无厌，又向冒顿索要土地。冒顿看时机成熟了，拒绝了东胡的无理要求，并马上率兵袭击东胡。东胡因放松了警惕，结果被匈奴一举攻灭。

冒顿想要除掉东胡这个身边强敌，所以故意装出胆怯的样子，一次次满足东胡的勒索，先纵容它，等它放松了警惕后再突发袭击，一举擒而制之。

（三）请君入瓮

请君入瓮的战略实际上是欲擒故纵，在商战中常运用的一个实际的阴谋。“擒”与“纵”具有内在关系。其中“擒”是目的，“纵”是手段。

例如，有一家公司出于某种目的有意要收购另一家公司的股权，并从中捞取利益。这个风声后来传到这家公司的耳朵里，于是积极布署，努力反击。经过一两次有组织的报告行动之后，收购股权的公司似乎被吓倒了，于是宣布撤消收购股权的意图。而事实上，这只是他们的表面行动而已，私底下仍然积极地进行幕后工作，通过暗地里的交易继续收购股权。由于对方已认为这家公司已宣布撤消了收购意图，所以放松了警惕。经过一段时间以后，他们才突然发现对手已经取得了股权的控制地位，只好甘心受挫，悔之已晚。

在这场收购股权的交易中，收购公司在对方的反击下，宣布撤消收购的企图，这就是“纵”即“请”，对放松警惕后，这



家公司却在暗地里继续着收购股权的交易，对方已“入瓮”了，最后终于取得了股权的控制地位，从而赢得了自己最初目的的实现。请君入瓮的技巧和策略为这家公司带来了可观的利益。

(四)“手表雨”欲擒故与扬美名

一天，在印度河边的一群村落附近，一阵异常的狂风过后，天上下起了金币“雨”，一枚枚光闪闪的金币，提在手中沉甸甸的，一点不假。村民们在欣喜万分之时更加虔诚地膜拜释迦牟尼佛，他们深信是佛祖施福给虔诚的信徒们。

第二天，“天上掉下金币”的消息通过电台、报纸，像一阵风那样传遍整个印度，人人都在谈论这件奇事。正在印度推销日本新产品“西铁城”自动手表的田中三郎听了这消息后，默然片刻，心里灵机一动，一条妙计形成了。当即，他就去买了一张从孟买到乞拉朋齐的飞机票。上机时他随身带了三百支“西铁城”。

当飞机徐徐下滑，飞机舱的窗口能看到地面上的房屋、树木等景色时，田中三郎打开舱座边的小窗，将手表从窗口向地面撒播。

第二天，“乞拉朋齐下了一场西铁城手表雨”的新闻又旋风似地传遍了整个印度。昨天还是陌生的“西铁城”，今天已成为印度人人皆知的东西了。这是任何广告都难于达到的奇效，“西铁城”很快占领了印度市场。

第三十五术　阴道阳取

【原文】

《鬼谷子•谋篇》曰："人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之。故阴道而阳取之也。"又曰："先王之道阴，言有之曰：天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。"

【注解】

就是说，为人处世，要在暗中做手脚。看到这人喜欢什么，我们就顺从他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到这人厌恶什么、忌讳什么，我们就避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不做。这样，这人会觉得我们是他的知心人，便把我们引为知己，碰上事情就会多为我们说话，替我们出力；我们便多了一个朋友，在社会上多了一条路。这就叫暗里用功夫，明里得报答。

【事典】

(一) 孟尝君与冯谖

春秋战国时代，社会上曾产生了一批士人。他们无世袭之职，无祖上遗业，却偏偏眼红那些权势富贵。于是，一些有头脑的政治家便因其所好而做手脚，投其所好，争取士人，让他们为自己

卖命。著名的“战国四大公子”就是这样一批深谙“阴道阳取术”的政治家。他们收买士人的手段不外两种：一种是给吃给喝，满足其物质要求；一种是卑躬屈意，满足其虚荣心。

“战国四公子”中最负盛名者为齐国公子孟尝君田文。他足智多谋，袭父亲靖郭君田婴之职而任齐国国相，势焰熏蒸，炙手可热，寄养其门下之士号称三千。

有一智辩之士名冯谖，贫乏不能自存自立，于是托人引见，欲投在孟尝君门下。自言无特长，无权术，所以被列为下等食客，让他吃粗劣的饭菜。过了几天，冯谖有意敲着自己的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！吃饭时连鱼肉也没有！”孟尝君听到此歌，满足了他的要求，让他同中等门客一样吃鱼吃肉。过了几天，又听到这位士人敲着他的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！出门连个车也没有！”孟尝君听到了，让他同上等贵客一样出门有专门的马车。又过了几天，冯谖又敲着长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！在这儿没有办法养家活口！”左右的人都认为他贪得无厌，十分讨厌他。孟尝君还是派人打听到他有老母亲，于是按时给这位老人家送柴米。冯谖这才不弹剑而歌了。孟尝君就这样屈心下意地收买了这位自言“无能”的士人，满足了他的吃好饭、乘好车、养家口的物质要求，从而使他尽心竭力为自己卖命。其后，冯谖运用自己的才智、权术、辩才，为孟尝君造下了“三个窝巢”，而使孟尝君在被齐王罢相后有了去处，使齐王不久又惧怕他国召用田文而复了他的相位。

孟尝君用“阴道阳取术”收买了冯谖，投其所好，满足其物质需求，终于使自身得到了好处。

(二)信陵君与侯嬴

信陵君名无忌，魏昭王之子，魏安厘王异母弟。汉代史学家司马迁评论他能“以富贵下贫贱，贤能诎于不肖”，主要是针对他对待夷门抱关者(撑开关城门的下等人)的态度而言。

信陵君听说侯嬴是一位贤者，便前去与之交往。某日，信陵君在府中摆下盛宴，邀请众位宾客坐定，空下上座，亲自带着马车去城门处请侯嬴来赴宴。侯嬴穿着旧衣衫，戴着破帽子，来到车上，也不谦让，就一屁股坐在上座。信陵君亲自为他赶马车，表现得恭恭敬敬。

侯嬴又说："我有个朋友是个屠夫，我想先见他一次再去赴宴，你赶车绕道去一下。"信陵君满口答应，赶着马车，载着侯嬴从闹市穿过，去见那位屠夫，并表现得一点也不恼怒，对侯嬴仍旧恭恭敬敬。到了宴会上，又请侯嬴坐在上座，自己坐在下座。这就使这位职业卑贱的侯嬴出足了风头，抬高了身价，满足了欲望。于是，他在秦军围赵邯郸，"魏公子信陵君窃符救赵"中为信陵君出谋划策，并最终自刎为信陵君送行。

信陵君琢磨透了这位地位低贱者侯嬴之所好——出人头地，抬高自己的地位，而顺从其所好，终于收买得这位士人为自己出谋设计、推荐杀手并献出自身性命。

（三）王守仁智收太监

顺人之意，迎合别人的心愿去提前做下"手脚"为自己留条后路，多个朋友，是智谋权术之士常用的伎俩。

明武帝正德年间，宁王朱宸濠谋反，很快就被王守仁擒获。可武宗本有意亲自征伐，以显示武功，名垂青史，所以对王守仁此举并不高兴；再加上武宗宠臣江彬、张忠等人对王守仁心怀成见，不时进几句谗言，故王守仁十分担忧。事过不久，武宗有两名心腹太监到王守仁驻地浙江公干，王守仁亲自出面招待两人，并在有名的镇海楼（在今杭州城内吴山东麓）设宴款待两位太监。酒至半酣，王守仁让手下人撤去上下楼的木楼梯，屏退左右，然后取出两箱子书信给两位太监看。太监们一翻，原来是缴获的宫中太监、包括他们两人与朱宸濠的来往信件，其中不乏通风报信的辞句。两人见后大惊，心想：今个非掉脑袋不可，王守仁把这些呈给皇上，我们还有命吗？于是脸色蜡黄，瞅着王守仁。王守



仁却哈哈大笑，把两箱子书信全送给了两位太监。两位太监当然感激不尽，自此回宫后，明里暗里给王守仁说好话。

后来，王守仁终能逃脱江彬、张忠等政敌的陷害和武宗的猜忌，全靠这两位太监从中斡旋维护。这就是“阴道阳取”权谋术的效力。

(四)柏特利和他的娘子军

柏特利出生在美国犹他州的盐湖城。家境困难，一家 5 口人靠父亲几十元的月薪，吃力地维持着生活。当他初小毕业时，父亲便让他找活干，以增加收入、资助家里。

柏特利经朋友介绍，他来到一家家庭用品制造厂当了推销员。由于柏特利的口才不错，加上他面孔和善，笑口常开，因而推销成绩很不错，两年中他跑了不少地方。在克利夫兰城，他认识了一家袜子制造厂的老板，名叫查理斯，他很欣赏柏特利的推销才能，千方百计地把他“挖”了过来。

柏特利跟查理斯工作了几个月后，发现老板另有打算，待存货卖掉后，结束制袜生意，转入新行业。

“袜子生意不是也很赚钱吗？为什么要结束它？”柏特利提出了疑问。查理斯听了柏特利的话，突然想到：何不把生意整个让给他？这不但对柏特利有好处，自己也可以早一点脱身。

当柏特利了解到查理斯的打算后，笑着说：“你别开玩笑了。我哪里有这么多钱？”“只要你把存货的钱拿出来，我把机器卖给你，你再用机器作抵押，到银行去借钱还给我，问题不就解决了吗？”

这笔生意很快成交，25 岁的柏特利拥有了自己的小工厂。

接手之后，柏特利便下决心改变经营方针。经过苦心策划。他制订出两个与以前不同的经营方针：首先，采取“单一多样化”的生产方式。他专做女人的袜子。他想，凡是女人穿的袜子，应该做到应有尽有，式样、配色要不断变化更新，要经常研究新产品，领先于同业，这样才能搞出名气来。其次，是设

立门市部，直接经营。这样可以节省一部分推销费，也可以主动向各地扩展。

于是，柏特利在克利夫兰设立了第一个门市部，专门销售女袜。口号是：凡是女人想买的女袜，我这里都有；如果我现有的袜子你都不喜欢，那么，只要你能把你喜欢的样子、花色说出来，我就能满足你的要求，专门为你订做。

柏特利认识到，这一口号是与众不同的“绝招”，也是他经营的特色。因此，他买了几部小型针织机，请了几位手艺很好的家庭主妇作为他的特邀工人。有人订做，就请她们立即加工，论件计酬，两边都不吃亏。

虽说这种订做的生意不多，但却是一个很好的经营方式。因此，不到半年时间，柏特利的女袜就在克利夫兰轰动一时，随之名声大噪。

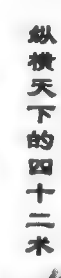
为了增强公司在市场上的竞争力和树立起不同凡响的形象，柏特利采取了与众不同的经营原则：首先，重用女性人才，使每个分公司都由女性来经营；其次，选择适当地点，设立分厂，设置仓储中心，以方便货物的供应，第三，配合时令，推出自己特制的产品，以加强消费者的印象。

柏特利亲自奔赴各地设立分公司，并挑选经理人才。在一年内，他就在克利夫兰等大城市成立了 5 家分公司。柏特利在美国工商界的崛起，被认为是轰动一时的奇迹。

(五)造船业中的女强人

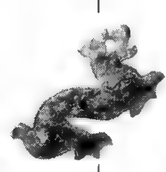
1964 年，世界造船业面临危机，许多大船厂都要靠国家补贴才能维持生产的情况下，由阿奈特父母经营的贝纳多厂生意惨淡，步履艰难。此时，阿奈特不得不从父母手中接过这个家庭式的小企业，而她只有一张中学毕业文凭，一年的经商历史几个月的秘书工作经验。

尽管阿奈特一开始并不喜欢造船业。但是，当命运把她推到这一步时，她丝毫也没有退缩，而是把成功看成是一个悠关荣誉



的大问题。她暗暗发誓：决不丢掉父辈和祖辈留下来的宝贵的技术遗产，并知道，目前最关键的是要找到适销的船型，凭着女性的直觉，不久，她发现法国的旅游航行有很大的潜力，于是对制造游艇产生了浓厚的兴趣。

1966 年，阿奈特决定投资建造一艘捕鱼和游览两用船。并决心在水上用具展览会上展出。



那是她一生难忘的一次展览会，会上各种船只千姿百态，但没有一艘与他们建造的两用船相类似，她暗暗肯定喜欢标新立异的富商们一定会注意和喜欢这艘船的。果然，展览一开始，这艘造型奇特的两用船边上就站满了参观的人，并且当场有人下了 100 艘游艇的订单。

几天之后，贝纳多船厂就收到了足足够他们忙 6 个月的订货单，阿奈特看到了发展游艇的前途。于是，她开始改变经营方向，富豪取代了渔民，聚酯取代了木材，游艇取代了渔船，贝纳多船厂变成了游艇制造厂。

10 年后，阿奈特·鲁经过周密的观察思考和试制，又推出“孚斯特”系列帆船。那些竞争者们对此嗤之以鼻，有些人甚至在幸灾乐祸地等着看笑话。阿奈特相信自己的判断，就像她所说的那样：“我需要时间以便深刻体察事物。然而一旦作出决定，我就勇往直前。”事实证明阿奈特的判断是正确的，这是一次巨大的成功。“孚斯特”帆船在1978年被评为最佳航帆，并且很快在国际市场上打开销路。

阿奈特凭着女人的直觉，抓住理想时机，在顾客意识到自己未来的口味之前推出新产品，从而使贝纳多船厂成为世界一流的游艇制造企业。

第三十六术　智者贵阴

【原文】

《鬼谷子·谋篇》曰："圣人之道阴，愚人之道阳，智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。"

【注解】

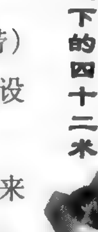
就是说，圣智之人做事的措施外软而内硬，暗用功夫；而愚蠢之人做事的措施却外硬而内软，咋咋唬唬，而没有实际内容，没有畏人的招数。所以说，智者处世，在于暗中用手段，在于想出一些、使用一些别人不能知道、不能发现的招数，去处理事情，去对付别人。

【事典】

(一) 杨云才巧增城墙高度

荆州杨云才攻于心计，善用巧术，在荆州(今湖北江陵一带)办了一些"巧事"，备受称道。其中最有代表性的一件事是他设法暗增城墙高度的事。

这一年，荆州城拓展改建，钱粮用度都已计算完毕，砖石来源也已定好。突然，朝廷传下公文，要求城墙高度再增加两尺。负责此项工程的官吏去找太守请示，要求再增加粮钱开支。杨云



才听后，对太守说："此事不用增加开支，一切包在我身上，我能让城墙增高。"

太守素知杨云才智谋超人，便命他自行方便。第二天，杨云才来到烧制砖瓦的工场，问工头："制砖模子制好了没有？"工头忙说好了，拿来让杨云才看。杨石才一量，假装大怒，把模子摔在地上，说："这样的模子能制出砖来建城墙用吗？"当场命令把所有砖模子全部毁掉，而使用自己让手下人运来的砖模子。工头看了一下杨云才的砖模，与自己原先制作的砖模也没有什么两样，心中感到委屈。但那时官大压死人，所以也不敢说什么，只有照办。等到城墙按原设计的层数建好后，一量，正好比原来预计的增高了两尺。太守等人大惑不解，问杨云才使了什么计谋。杨云才笑了笑说："我设计的砖模比工场原来的砖模厚了两分，一般人是看不出来的。砖厚了，还照原层数砌起来，不就高了吗？"大家一听，佩服得不得了。

杨云才在使用智谋时，不过略施了一点小小的欺骗手段而已。欺骗手段使用到恰当之处，确可以成其事。

(二) 狄青撒钱激士气

宋仁宗皇祐年间，广源州(今越南高平省广渊)侬智高起兵造反，攻扰邕州、横州、广州(今越南北部及我国西南地区)，声势浩大，宋军屡屡进剿，皆失败。

这时，能征善战的大将军、枢密副使狄青自请出战。皇上封他为宣抚使，统领岭南诸军，征剿侬智高。大军进发到桂林一带时，道路阻险，易中埋伏，加上宋军又屡遭失败，故士卒们心中惶惑，士气低落，极不宜行军作战。狄青看在眼里，心生一计。岭南一带，当时十分迷信鬼神，做任何事情都要占卜问鬼神意志，那些当地的宋军士兵也都相信这个。

一天，到一空阔地带，狄青当着数万军士的面，对天设香案祝祷，取百枚铜钱在手，祷告说："若此次进剿大捷的话，当令这百枚铜钱全是钱面朝上。"那时用的铜钱，只一面有字，称"钱面"。

百枚铜钱全部钱面朝上，在概率中只有很小很小的可能，所以左右之人急忙劝谏："大将军慎重！倘若万一不尽人意，会丧失军心。"狄青不听，执意撒钱。数万军士也知道这种可能性极小，非有神灵保佑，不可能出现奇迹，故对这一关系自己性命前途的行动十分关注，屏住呼吸盯着看。只见狄青口中念念有词，将百枚铜钱抛上天空。等落地后众人仔细看去，果然是全部钱面朝上！顿时万众欢腾，欢呼声震耳欲聋，士气大震。狄青命人取来百只大铁钉，将那百枚铜钱钉在地上，外建小屋保护起来，门上贴了封条。狄青许愿："待凯旋归来，当取下铜钱，祭谢天神。"于是，大军浩浩荡荡进发，夜渡昆仑关，大破侬智高。

回师撒钱处，狄青让僚属们取下铜钱一看，原来使用的是一种两面都是钱面的铜钱。狄青就这样暗中用手段激发了士气。

(三)胶麦杆缚虎

宋代，世居于忻州(今山西忻州市一带)、代州(今山西代县一带)的种氏家族世代都出名将，这与种氏子弟讲武练武有关。他们经常聚在一起，讨论韬略，比试武艺。

一天，一伙种氏子弟又到山边的一座田庄比武。田庄主人迎出来说："最近有只老虎每晚都来麦场草地上搔痒打滚玩耍，公子们还是过一会儿等它走了再去吧！"大伙一听，这正是露脸出风头的好机会，哪个肯放过？有人出主意用箭射，有人想单个去捕杀。一位种氏子弟听了之后笑道："哪里用得着费那么大劲儿？只要给我准备一斗多木胶，我就会粘住它。"大家都笑他吹牛。他正色与众人赌下酒席，约下第二天看他来此做法。

第二天，田庄主熬下一斗多木胶，那位种氏子弟把木胶涂在老虎常打滚的麦秆上，又在旁边拴了一只活羊为诱饵。夜色降临，那老虎又来玩耍，老远见了活羊，飞扑上来，吞吃下去，洋洋得意，在麦场上打起滚来。一滚，身上粘上了不少麦秆，十分难受，想再滚掉，哪知越滚越多，把老虎包裹起来。虎是暴躁之物，哪里受过这种委屈，顿时大发雷霆，弓身趴下，长啸

一声，猛力向上一窜，跳起有几丈高来。可是腾空之后，四肢上的麦秆与身上的麦秆搅粘在一起，妨碍了它的行动，一下子重重地摔在地上，一动也不动了。过了一会儿，见老虎没动静，众人拥过去观看，那老虎已经摔死了。

大家都十分佩服那位种氏子弟的智谋，会巧使手段。

(四)金融奇才冯景禧

冯景禧创立的新鸿基财务公司，由于他天才般的理财韬略，公司业绩卓著。他是自20世纪60年代以来，香港第一家获准成立的本地“持牌银行”。

新鸿基银行在香港、九龙等地设有16个分行，总资产达42亿港元，实力相当雄厚。新鸿基银行有限公司主席自然是港民十分熟悉的：“证券交易大王冯景禧。”财务公司是一种“准银行”机构。香港的银行必须根据银行条例注册登记才能获准开业，就是所谓的“持牌银行”。

由于冯景禧的主要资金用在经营证券交易上，然而他又不愿放弃证券组建银行，却又想在银行方面一展风采，这样，成立财务公司就不失为一条两全其美的方法了。

新鸿基财务公司一成立，业务进展神速，在极短的时间内就扩展到地产、汇兑、存放款和私人贷款等多元化服务。

冯景禧本着周到服务的精神，大力开展消费信贷。客户在购置房屋、汽车及家用电器等耐用商品时，只须交付购买商品价格的10%首期付款，不用抵押，以后按月缴付本金和利息即可。这种方法大大方便了广大的低层消费者，同时基于对地产商和汽车商的信任，新鸿基财务公司在取得房屋和汽车契约后，把大笔款项一次性付给商人，以后再分期回收购买者的付款。经营也是证券一样，冯景禧除了开展存款证、票据贴现、筹划和包销服票、债券外，目光较多地集中在广大的居民身上，只要条件允许，且有利可图，即使是与本身业务关系不大的服务项目，也都积极开展。新鸿基财务公司为居民提供贵重物品，如黄金、珠宝、首饰和有价

证券等专用的“保险箱”以收取租金；专门为顾客开设每月薪金计划开支的“特别计划户”，分别处理各种计划预算作为置业、购车、旅行、子女教育、房租等使用。另外，新鸿基财务公司还积极开展咨询、财务顾问等多方面的服务。

在冯景禧的领导之下，“新鸿基”发展成了一个国际性金融企业集团。

(五) 女中人杰碧丽·克利曼

曼碧丽·克利曼，一个格莱汀公司原总裁的妻子，放着阔太太的清闲日子不过，竟跑到公司里当上了一名普通女工。

杰碧丽·克利曼原先在音乐学院读书时，曾有一手绝妙的钢琴弹奏技巧，熟悉她的人都说她必将会成为一个钢琴家。可是，毕业后，她却和格莱汀公司的总裁肯兹·安格尔结了婚，除陪丈夫外出应酬外，在家里过起了“少奶奶”的生活，还生了一个男孩。她在家相夫教子，是一个典型的贤妻良母。然而，天有不测风云，当他们的孩子10岁时，安格尔先生却不幸逝世。他给她们母子两人留下了该公司 1/3 的股权。

凭她这份股权和原公司总裁夫人的身份，她在这个公司干什么或挂个什么头衔，都是不成问题的。可她没有这样做，却执意在公司生产钓鱼线的工厂当了女工。

这个钓鱼线工厂，是公司最低一级的厂子。因此，工人们都奇怪，这位少奶奶、阔太太为什么不在家里享福，反到这儿受罪？许多逆耳之言不断地吹进她的耳朵。但毫不介意，也不泄气。她不怕困难，认真地学习，很快就成了一名合格的工人。

一年过去了，她和工人们都熟了，情况也了解清楚了。然后，她又到仓库管理部门干了一年。

在这两年的时间里，她看到了公司内部管理松懈、浪费严重、工人吊儿郎当的情况，她对生产、销售等各个环节心中有了数，也对这些环节存在的实质性问题有了认识。

原来她是想真正进入公司，了解内情，以便对症下药。

她的丈夫原公司总裁安格尔去世之后，她常听到公司不景气的消息，而她作为格莱汀公司的大股东，自然关心倍至，非要解决不可。

但是，她非常清楚，要解决这个问题，必须抓住要害，一针见血。而要做到这一点，就必须十分了解内情。而要想了解内情，一般无非是查帐，她非常清楚；查账不是上策，因为这样做，就是跟负责人直接作对了。她决定不走此路，唯一的办法，就是打进去，摸个详细，对症下药。

因此，当她摸清了问题的症结之后，便当机立断，提出加薪，声称格莱汀公司应改善员工的待遇，这样一来，她赢得了员工们的欢心，但招来了格莱汀公司总经理罗吉斯的责难。

罗吉斯亲自去找碧丽质问：你身为公司的大股东，为什么带头闹加薪，跟公司为难？拆公司的台？你居心何在？

当碧丽说明情由，公司总经理罗吉斯才明白了她的用心之妙。碧丽把几个领班找来，巧妙地把他们的思路引入了自己思想的轨道：

1. 要加薪，就得有钱；

2. 要想有钱，就得把效益搞上去；

3. 目前效益不好，主要是因为浪费严重；

4. 浪费严重的原因，在于管理不善，制度不严；

5. 管理不善，制度不严，其关键在于“人情”和“情面”。

她说，各位都知道，这个镇子只有350人，其中一半以上在公司工作，不少都是为了糊口，对于工作和公司好坏，他们从不多想。由于都是邻里乡亲，碍于“人情”和“情面”，谁也不好意思严管。问题的产生缘于“人情”和“情面”，解决问题还要利用“人情”和“情面”。

她的话如一石投水，在领班们的脑海中激起了层层波澜。领班们早已深深感到“人情”困扰之苦，因此，非常赞成碧丽的这番分析。碧丽见时机成熟，便抛出了她的实施方案：

1. 通过选举在工人中产生管理组织，拟订管理章程和赏罚标

准，包括给工人的工作奖金和分红办法。

2. 将新管理办法向工人家属公布，使他们知道，要想改善待遇，就只有鼓励子女好好干，否则，子女就不能加薪，甚至还有可能扣薪，那时家长出面说情，将毫无用处。方案公布后，领班们无条件同意，工人家长们也双手赞成。

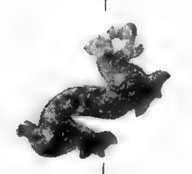
于是，这个历史悠久、曾趋衰退的公司，又振兴起来，出现了一片新景象。新管理方法显示了它的威力，工人们兢兢业业，生产迅速好转，产量增长了50%，仓库的存货也越来越满了起来。

(六) 推销与语言

有个人十年来始终开着一辆车，未曾换过。有许多汽车推销员跟他接触过，劝告他换辆车，甲推销员说："你这种老爷车很容易发生车祸。"乙推销员说："像这种老爷车，修理费相当可观!"这些话触怒了他，他固执地拒绝了。

有一天，有个中年推销员到他家拜访，对他说："我看你那辆车子还可以用半年；现在若要换辆新的，真有点可惜!"事实上，他心中早就想换辆新车，经推销员这么一说，遂决定实现这个心愿，次日他就向这位与众不同的推销员购买了一辆崭新的汽车。





第三十七术　为事贵智

【原文】

《鬼谷子•谋篇》曰："智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安，然而无为而贵智矣。"

【注解】

就是说，智者做事，善于动脑筋，想办法，故其事易成，而不智者做事，不善于动脑筋，不善于想办法，生打硬上，故其事难成。从这点出发去看一个国家，若不智者掌权的话，便很快就会面临危机，很快就会灭亡，无论谁也难以遏制这种危机和灭亡。所以说，处理任何事情，都贵在运用智谋。

【事典】

(一) 诸葛亮草船借箭

中华民族一向以足智多谋著称于世，其中有位最受称道的人物——诸葛亮。在民众口传中，他简直是智慧的化身、智者的代名词。提起诸葛亮的智慧，最可称道的是他的"草船借箭"。

那是三国初年，曹操统一北方之后，挥师南下，进袭江东，想一举灭吴，那么刘备等弱小军阀便不在话下，很快就会剿灭，统一全国。诸葛亮分析了形势，必须帮助东吴，保住东吴，以

牵制曹操，刘氏集团才不会被灭掉，于是他力主孙刘联合抗曹，便到东吴去游说。经过舌战群儒，驳倒张昭等“降曹派”言论，坚定了孙权的抗曹决心后，与东吴都督周瑜共定败曹大计时，两人在手中同写了一个“火”字。心往一处想，劲才能往一处使，这本是一件好事，但气量狭小的周瑜容不得别人比他强，因此嫉妒诸葛亮，想借机除掉他。

这一天，周瑜会集大将，并请来诸葛亮共议实战措施。两人都认为江上作战，需多置弓箭。周瑜便说：“如今军中正缺箭用，想请先生监造十万支箭，不知可以否？”诸葛亮已明白周瑜要干什么，但为了抗曹大局，他还是答道：“都督委派，我当效力。不知这十万支箭何时用？”周瑜说：“十天怎样？”诸葛亮说：“大战在即，十天太晚了，三天就可造好。”周瑜一见诸葛亮上钩，大喜过望，紧盯一步，说：“军中无戏言。”诸葛亮正色道“愿立军令状。三日造不出，杀罚随都督。”周瑜十分高兴，忙取来笔墨，让诸葛亮立下军令状，又暗中吩咐在原料供应上做文章，让匠人拖延时间，单等三日后惩治诸葛亮。

东吴谋士鲁肃怕就此破裂了孙刘联盟，十分着急，便去诸葛亮处探听虚实。哪知诸葛亮满不在乎，悠然自得。鲁肃问计，诸葛亮别的没说，只请鲁肃帮忙准备二十只大船，每船三十名军士，船上用青布作幔，再扎上千余个草人，布在船两边，并准备进军鼓号。且叮嘱鲁肃，万万不可让周瑜知道，鲁肃不解其用，但却认真做了准备，也未告知周瑜。第一日没有行动，第二日没有行动，第三日鲁肃沉不住气了，正要前去询问。晚上四更时分，诸葛亮派人来请鲁肃去取箭。鲁肃蒙在鼓里，随诸葛亮来到江边。诸葛亮指挥二十只大船，用绳索连在一起，向江北进发。鲁肃见这么几个人去冲曹营，吓得不得了，问诸葛亮干什么？诸葛亮笑而不答。到了江上，大雾弥漫，对面不见人。诸葛亮令人准备了酒菜，与鲁肃小酌。鲁肃心里跳个不停，哪里品得出酒味！五更时分，船近曹军，诸葛亮命船只一字儿摆开，贴进曹军城，然后擂鼓呐喊。鲁肃吓得面如土色，制止不住。

曹军听到呐喊，飞报曹操。曹操见大雾甚重，怕有埋伏，便不让军士出击，只令手下人放箭射去，阻挡敌军进攻。又命从军营调弓箭手来支援，共集合了万余名弓箭手，放起箭来，箭如雨注般飞向诸葛亮的船只，不一会儿便把一面射成了“刺猬”。诸葛亮又令船队调过头来，让另一面靠近曹军水城，加劲擂鼓呐喊。曹军弓箭手见状，又忙射箭，把这一面儿也射满了。诸葛亮便令军士拔锚开船，高喊：“谢曹丞相送箭！谢丞相送箭！”直把曹操气得吹胡子瞪眼，懊悔不及。

来到东吴水城，天色大亮，诸葛亮便向周瑜交差。周瑜自叹智慧不及诸葛亮。

(二)巧换物用

还有一类“为事贵智”的办法，叫作“巧换物用”。

明朝正统年间，皇宫里准备粉刷绘师宫殿，需牛皮胶万余斤。朝廷派人传旨江南，限期购买，速送京师，催得十万火急。

当时，巡抚江南的工部右侍郎周忱进京面君，半路上碰到往江南传旨的使者。使者说皇宫内急用牛胶，望周忱返回去一同催办，否则怕过了期限，皇上怪罪下来吃不消。周忱问明情况，对使者说：“你慢慢去江南传旨，不用急催。我到京师自有办法。

来到京城，公事办完，周忱又上了一道奏章说：“京中府库所存牛皮因年岁长久，早已腐朽不堪用，可用来煎熬牛胶。待江南征来牛皮，再充府库。”皇上一听大喜。这样一来，既救了皇宫内粉饰之急用，还可将库中旧牛皮换成新的，真是一举两得；而江南人民也免受急催火逼之苦，可从容交纳。这就是智者巧换物用的故事。

明朝宣德年间，交趾(今越南)反叛，朝廷派大军征剿。

某日，几十万大军路过江陵(今湖北江陵)，急需几百架火炉和炉架，当夜烤火用。急切间哪里去制这几百只火炉呢？江陵县令张恺一拍脑门，计上心来，传令凑集方木桌子，令工匠将木桌腿锯矮，桌中间凿上一洞，放上一个铁锅，便成了有架子的火

炉。军队统帅大喜，又令张恺急办一千只马槽。张恺召集裁缝和妇女，用厚棉布缝成马槽形，四角拴上绳子，吊在四个木桩上，便成了好马槽。不用时，一抖划料，卷起来带走，甚是方便。统帅一见，大喜过望，上本为张恺请功。

自此之后，骑兵出征，都用这种方便马槽了。

(三) 智勇兼备的弱女子

智者不但可以借物力，换物用，还可以凭借自己的智慧，免遭强人凌辱。

元朝末年，各地起义军风起云涌，历来称作兵家必争之地的扬州(今江苏扬州)便成了拉锯地带，今日这股人马杀到，明天那股人马打来。翻来覆去，人民大受其难，而那些软弱的女子更成了散兵游勇寻找、欺辱的对象。

这天，一位叫陈翠的扬州妓女从城里逃了出来，欲到乡下投一亲戚躲避战乱。行至乡间，在河边大路上走，欲要小解，到一隐蔽人少处，正巧碰上一元军士兵。士兵见一年轻美貌女子，大喜过望，扑将上来，欲施暴力。陈翠环视四周，远近无人，难以呼救，急中生智，反而自己脱了衣服笑脸相迎。元军士兵十分高兴，忙扑上来。陈翠笑道："急什么！脱光了再说。"士兵脱光，两人抱在一处。陈翠乘其不备，一用劲，抱紧士兵滚下河堤，扑通一声落入河中。

元人都不会游泳，这士兵落水，急忙在河里挣扎。而南方人男女老少大都会水，陈翠施展起自己的水中功夫，把那士兵灌个半死，上岸取过士兵的刀，砍下士兵的脑袋，然后扬长而去。

(四) 要做"大哥大"的诺基亚

一提起芬兰的诺基亚，许多人都非常熟悉，因为它与美国的摩托罗拉、瑞典的爱立信同为世界移动电话的三巨头，然而就在1997年，当新任总经理的鲁玛·奥里拉刚上任时，诺基亚还是债台高筑，业务混乱，其经营状况尚陷于空前的困境之中。

由于传统大市场苏联的快速崩溃，芬兰的经济深受打击，诺

基亚公司也一落千丈。从1991年至1993年，该公司仅电子工业一个部门就亏损27亿美元。面对残酷的现实，奥里拉痛下决心，为了生存下去，作出了“最无情的决断”。

这其中最大的决断就是舍弃公司的其他产业，全力投入以移动电话为主的通信市场。



无疑，这一明智的决策让他们抓住了千载难逢的好机会。近10多年来，世界移动电话通信市场发展势头迅猛，1984年时，全世界移动电话的销量仅为三百万台，而且10年后的1994年已一跃突破二千五百万台。而性能卓越的数字式移动通信电话正取代固有的蜂窝式便携电话，这恰恰是诺基亚的技术优势所在。

事实证明奥里拉的决策是对的。正是他毅然决定全力从事移动电话生产，并且为了筹措巨额研究开发费用，他对公司进行了大规模整顿。

首先调整的是公司的家电产业，诺基亚卖掉了长期亏损的显像管厂，一下子就辞退了2000名员工。接下来奥里拉又拿设在赫尔辛基旧银行大楼里的总部开了刀，那些上了年纪而又业绩平庸的老职员全部被请走，取而代之以充满活力的年轻人才。奥里拉还积极采纳年轻职员的革新建议，使诺基亚公司迅速摆脱了困境。

在科学技术日新月异的今天，诺基亚并未满足于目前的成功。他们正与美国的计算机公司合伙开发高速的移动电话通信网络。低成本的数式音声传递服务已成为传统的蜂窝式移动电话通信的强劲对手。在这一领域，技术优先的诺基亚的交换机和手机的市场占有率已达75%。

(五)福特首创的大批量生产方式

亨利·福特不但首创了福特T型车，还首创了大批量生产方式，所以，他制造的汽车能够做到价廉物美。

福特有他独特的经营思想。他认为，浪费和贪求利润妨碍了买方的切身利益。浪费是指在完成某一工作时花费了多于这项工作所需精力，而贪图则是由于目光短浅。应该以最小的物力和人力

的损耗来进行生产，并以最小的利润将货销出，以达到整个销售额的增加。即："薄利多销"。

为了实现这一经营思想、福特运用不同的经营手段，对产品的标准化、生产过程、劳资关系，成本等进行了一系列改革，创立了一套独特的"薄利多销"的经营途径，使他在20世纪20年代同行业中独占鳌头。大批量生产方式居于这一独特经营思想的核心，而大规模装配线是实现大批量生产的主要手段。

福特的构想是：建立一条输送带，把装配汽车的零件和敞口的箱子装好，放到转动的输送带上，送到技工的面前。换言之，负责装配汽车的工人，只要站在输送带的两边，所需要的零件就会自动送到面前，用不着再自己费事去拿。

这一设计非常好，节省了技工们来往取零件的时间，装配速度自然加快了。可是，实际使用之后，发现了一个很大的缺陷。

由于输送带是自动运输的，在前半段比较简单的装配手续，非常适用；到了后半段，向车身上安装零件时，手续比较麻烦，技工们赶不上输送的速度，往往把送过来的零件错过了。而这些在输送带上没有来得及取下的零件，都堆积在最后的地板上，妨碍了输送的转动。

没有多久，福特想出了改进的办法，建立了一种新的生产线。

他挑选一批年轻力壮的人，拖着待装配的汽车底盘，通过预先排列好的一堆堆零件，负责装配的工人就跟在底盘的两边。当他们经过堆放的零件前面时，就分别把零件装到汽车车底盘上。

这一改进，使装配速度大大的提高。以前要12个半小时才能装配好一部车，现在则只需要83分钟就完成了。这一惊人的改进效果，不仅使T型车加快了普及率，也成为其他汽车制造厂改进生产线的范本。

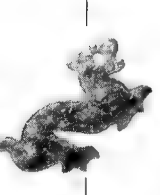
福特被誉为："把美国带到轮子上的人，"就是从这时候开始的。他改进了装配速度，降低了成本，各公司的廉价车不久都纷纷出笼，这是造成美国汽车工业真正起飞的重要因素。

输送带的设立，使任何一个负责装配的工人都没有偷懒的机



会。因为经过多次的试验，福特把输送带转动的速度固定好了，在两边的工人，每人只负责一件工作，只要不停手地做，一定可以做得好；可是，你稍微一偷懒，要用的零件就转过去了，只好等下一个。如果你负责的零件与下一个人的工作有关联性，由于你没有装上，下面的人也就无法工作。

在这种情形下，走上生产线的人都要全神贯注，所以他们都自称“机械人”。实际上，他们也真像输送带两边的机器，配合转动的节奏，把零件装到车上，动作是千篇一律的，时间快慢也是一定的。



福特的经验是进行大批量的生产，首先要零件具有通用的性能，就是产品的标准化。无论在外型、大小、颜色上完全一致。这样，在快速装配线运转时，不会因零件的大小不同而浪费时间，同时顾客也容易保养。

在实现产品标准化的基础上组织大批量生产，以连续不停的传送带装配线组织作业，创造出极高的劳动生产率。在福特的自传里写道：“在我们最初进行装配时，只不过是在地板上找块地方把一辆车安装起来，工人们按顺序安装零件，同盖房子的方法很想象。”他很快认识到这样效率太低。”无人指挥的工人在走来走去选择材料和工具方面花去很多时间，超过了他实际操作时间。工人们得到的报酬不高，因为这种‘步行锻炼’不是按高额付酬的装配线。”

为了改变以上这种情况，用运输机器，使材料、零件尽快抵达作业人员处，造成最高效率作业的环境。其后再发展为运输带“流”动的作业组织。到了这个阶段，作业速度的快慢节奏，由运输带“流”动的速度加以控制。

这种生产方式对提高工作效率，降低产品成本起到了很大的作用。

第三十八术　积弱为强

【原文】

《鬼谷子•谋篇》曰：“为强者积于弱也，为直者积于曲也，有余者积于不足也。此其道术行也。”

【注解】

就是说，世间事物中，柔弱的东西往往是最具生命力的东西。正如《老子》所说：“人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之途，柔弱者生之途。”这其中包含了许多深刻的辩证思想。在社会事件中，政治斗争中暂时处于劣势的弱者只要善于思考用计、善于调动内部的积极因素，去励精图治，去发展壮大自己，社会从弱变强，战胜对手。

【事典】

(一)朱常洛弱时低头得登帝位

柔弱者在处于“弱”势时，要用“软”手段，必要时要低声下气。正所谓：“人在屋檐下，不得不低头。”

明神宗时，郑贵妃得宠。她勾结太监，谋划让神宗皇帝册立

自己生的儿子朱常询为太子。可是，朝廷大臣们依照立嫡长子的惯例力争，终于使神宗立长。

朱常洛为太子，朱常询被封为福王。但郑贵妃宠势不减，朱常询亦留在京城不赴封地，东宫太子却势单力薄，资用匮乏，明显处于“弱”者的地位。后来，经朝臣力争，福王朱常询终于离开京城去封地洛阳，郑贵妃倾其所有相送，珠宝玉器等装了大小箱无数。这时，某些阿谀之臣见朱常询离京，东宫太子势力将要强盛，便想借机依附太子，将押送队伍中最后的十箱财宝扣下，送到太子东宫门前。王安闻知，忙告诫太子：“此非太子所宜为之事，万不可因此而惹怒郑贵妃。”并让人从东宫中找出十只与截留的箱子相同样式的箱子，装上财物，连同那十只箱子一并送到福王那儿，告诉郑贵妃：“刚才把箱子停在东宫门口，是想仿照其样式，选择赠礼的箱子。”郑贵妃听后十分高兴，神宗也很喜欢。

由于朱常洛运用了“积弱为强术”，注意在“弱”时用“软”手段，所以顺利地登上皇位，他便是后来的光宗皇帝。

（二）韩信胯下之辱

处于“弱”势时，不但要用“软”手段，有时还必须忍辱负重，含冤受屈，以成大业：万不可因小失大，一时意气用事，误了大事。

汉初名将韩信，早年家境贫寒，又缺乏谋生手段，靠依附别人施舍吃饭度日，但仍身带长剑，读书学习，以求大展鸿图。他的这种做法为时人所不理解，那帮地痞流氓更是看不惯他这股穷酸清高劲儿，常找碴儿污辱他。

一日，他在大街上走，碰到一青年屠夫迎面撞来，当众高喊：“韩信，你白长了个大个儿，可骨子里却胆小如鼠！”韩信不理他。他更得意起来，当着围过来观看的众人之面大叫：“不是吗？你若不胆小怕事，就拔出剑来杀了我。你若不敢这么做，就从我胯下钻过。”

这样的侮辱确实叫人难以接受，可韩信审视了那屠夫一会儿，

竟慢慢从他的胯下爬了过去，围观的人都哈哈大笑。

后来，韩信帮刘帮打完天下，衣锦还乡时，把那屠夫找来，非但没有责备他，反任他为捕盗贼的中尉。韩信把受辱的经过讲给手下将士们听后说："我当时也可以把他杀掉，但逞一时之强，哪里有今天呢？"

（三）董搏霄巧运军粮计

在处于"弱"势时，除了要励精图治，要隐忍外，还要注意运用智谋，由弱变强，反弱为强。

元顺帝至正年间，海宁（今浙江海宁）一带战事频繁，需要运送大批军粮。但此地水路不通舟船，旱路车辆难行，靠人力运粮，费人费时。这种情况，显然使运粮处于"弱势"。

大臣董搏霄上书朝廷，出了一条计谋：选派3600名强健军士，每人间隔十步，便可排到百里之外。每个人每次扛米四斗，米用双层布袋装好封好，盖上官印，以防偷盗，人不歇肩，米不着地，挨个传递。每人每天往返500次，行程28里，其中负重14里，空生14里，也不太累。但一天之内，却可将200石米运到百里之外。这样，反"弱"为"强"，很快解决了军队的运粮问题。

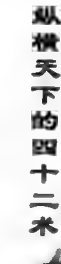
（四）小产品里的大生意

打火机是个简单产品，但也可挣钱；打火机是个简单产品，但也不易生产。

日本东海精品公司的新田富夫总裁，是经营打火机业务的，但他的产品一直销路不好。

在20世纪70年代的一个晚上，他在看电视节目时看到一条消息，说当时世界拳王阿里将要进行一场世界最顶级挑战赛，届时全球100多个国家将会现场直播。一语点醒梦中人，他觉得自己的打火机打不开销路，主要是牌子不响，广大消费者不认识自己的"蒂尔蒂·米蒂尔"牌。

他反复思考后，决定不惜一切代价，要在拳王阿里比赛时播出自己的电视广告。经联系，在这场比赛中播出两次，需要五千万日元，



多么大的一笔开支啊！几乎等于其当年该产品营业额的全值。但新田富夫毫不犹豫，做了这次广告。结果，效果非常明显，因为当时全球有超过1千万的观众在收看这场世界顶级拳击比赛，在比赛中间插入的广告节目，而且是两次出现，使得大家对“蒂尔蒂·米蒂尔”牌有了一定的认知，特别是日本的观众。知道该牌子能与世界级相提并论，因此，大家纷纷购买这种一次性的打火机。这样，一下使东海精品公司的打火机由滞销变畅销、并要不断扩大生产才能满足需求。



（五）温柔的搬家仙子夺田千代乃

夺田千代乃是日本的阿托搬家中心总公司的创始人和总经理。该公司在创办后，仅用9年的时间，年营业额就增加了347倍达到一百四十多亿日元，并从一个地区性的小型企业，发展成在全国近40个城市拥有分公司或联营公司的中型企业。美国和东南亚一些国家都购买它的搬家技术专利。夺田千代乃也因她在事业上的成功，被评为日本最活跃的女企业家之一。

搬家市场虽然相当大，但如何把成千上万分散的用户吸引过来，却是一件不容易的事。

夺田千代乃首先想到的是电话。谁要搬家，一定会在电话号码簿上找运输公司的电话。于是她决定利用电话号码簿为自己的公司作不花钱的广告。她了解到日本的电话簿是按行业分类的，在同一行业，企业的排列顺序以日语的字母为序。所以她把自己的公司取名为阿托搬家中心”，使她在同一行业中名列首位，查找时容易被发现。接着千代乃在电话局的空白号码，选用了一个又醒目又容易记的号码——“0123”。

公司开张后，阿托搬家中心根据顾客的需求，开展了许多服务项目，对搬家技术进行了一系列革新。针对顾客珍惜家财和怕家财暴露的心理，设计了搬家专用车，把家用器物装在这种车上，既安全可靠，又不会为路人所见。她又针对日本城市住宅多是高层公寓，专门设计了搬家的集装箱和搬家专用吊车，高层公

寓居民搬家时，只要用吊车把集装箱送到窗前，即可进行作业。这家公司还提供其他与搬家有关的服务300多项。比如消毒、灭虫、清扫服务；代办因迁居而发生的变更户籍、改换电话、学生转学、汽车注册、报刊投递、水电供应、结算帐目等手续；还提供室内设计、调试钢琴、装修房屋等服务。

面对着信息时代的到来，夺田千代乃认为，要想与同行竞争，必须采用影响最大的新型媒介电视进行宣传。但电视广告费用很贵，5秒钟的广告就要二千万日元。因而风险很大，若达不到预期的效果，一大笔资金就付诸东流。千代乃想方设法筹措到这笔资金。广告播出后，果然出现了奇迹，营业额直线上升。

夺田千代乃还动脑筋打破了日本以往“行李未到，家人先到”的搬家习惯，决心把过去那种给人留下烦恼回忆的搬家，变成终生难忘的旅行。为此，她特地向欧洲最大的一家轿车生产厂家，定做一种命名为“21世纪的梦”的搬家用车，这种车全长12米，宽25米，高38米，前半部分为上下两层，下层是驾驶室上层是一个可以容纳6人的豪华客厅，里面有舒适的沙发、供婴儿专用的摇篮，还装有录音机、电视机、立体组合音响设备，电冰箱、电子游戏机等设施。后半部分是装运行李的车厢，载重量为7吨。这种新型专用车通过电视广告向日本全国广播，搬家业务预约蜂涌而至。特别是好奇的孩子们，搬家时非要父母乘坐“21世纪的梦”不可。

千代乃把优质服务作为增强竞争能力的措施之一。该公司每完成一项搬家业务，都要请顾客填写“完成证明书”。它的背面是“赔偿请求书”。作业人员如果连续10次向公司交回“完成证明书”，则有总经理亲自奖励一万日元，如果出现索赔事故或受到顾客批评，就要受罚，做到奖惩分明。

正是由于体贴周到的经营措施和严格的内部管理制度，使得夺田千代乃的搬家公司深受广大用户的喜爱，成为大多数人们搬家时的首选公司。她的公司也因此在激烈的市场竞争中，脱颖而出，一枝独秀。



(六)经营高手坪内寿夫

坪内寿夫是日本企业界一位传奇式的人物。他的所作所为虽为世人所不解，但是他所完成的事业却是举世瞩目的。他的事业随着战后日本经济的发展而发展，并为日本的经济繁荣划下了重要一笔。

二战后的日本，经济一片萧条，人们连温饱都不能完全解决。刚刚从西伯利亚战俘营回国的坪内寿夫虽然胸怀大志，却无计可施，只能协助父母经营一家小电影院。然而，少得可怜的观众使电影院入不敷出，一家人的生计相当困难。针对这一情况，坪内寿夫略施“吃小亏，占大便宜”的小计，把一场电影只放一部片子改为放两部片子。观众在占便宜心理的驱动下，纷至沓来，使票房收入大为提高。不久，坪内寿夫便积攒了一笔可观的收入。随着日本经济的好转，文化事业也是百废待兴。坪内寿夫看准了这一势头，倾其所有兴建了一座现代化的电影大厦。它为坪内寿夫带来了丰厚的利润。口袋里有了足够的钱，取得了社会的承认，坪内寿夫再也按耐不住在企业界一试身手的冲动。

1952年的时候，日本四国岛渔业生产习惯上是以夫妻为单位的家庭捕鱼方式，船小利薄，生产效率低下，远远不能满足市场需求。当时的渔民很穷，但渴望能打更多的鱼，这就需要更换更好的渔船。

坪内寿夫看准了这一形势，欣然接受了住友财团的建议，购下了已经荒废3年的来岛造船厂。他希望能在三井、三菱这些大企业无暇顾及的夹缝中打出去——生产小型渔船。为了避开日本政府对500吨级以上船只的种种苛刻规定，坪内寿夫把渔船的吨位定在499吨。仅1吨之差，既免去渔民诸多的繁杂手续。又使渔船具备了足够的吨位，这正是渔民们想要的那种船。

船造出来了，针对渔民们对买船心有余而力不足的实际情况和日本渔民淳朴老实的品格，坪内寿夫大胆地对这些漂泊在水上的家庭实行以分期付款的方式卖船。为了扩大宣传，坪内动员全体员工，趁新年渔民在家过年的时机大力宣传来岛渔船的优越性。这

几招使不少渔民欣然买船，而这些买船渔民获得的经济效益，也使更多的渔民加入到买船者的行列。仅仅8年，来岛造船如异军突起，一跃成为日本第五大造船厂。占据世界造船业第十二位的位置。

坪内寿夫事业的成功，使他成为日本企业家中的佼佼者。他的“愿成为社会最信赖的经营者”的信条也深深地留在人们的记忆中。



第十一章　决篇



第三十九术　成事五术

【原文】

《鬼谷子•决篇》曰：“圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。”

【注解】

就是说，圣智之人处理事务，依据实际情况制定相应的策略措施。有些事情道理分明，真理在自己一边，这类事，可用大张旗鼓的表面手段去处理。有些事情并非理直气壮，有难言之隐，就应暗中作手脚去处理。有些事情，单靠自己的力量难以解决，需要借助别人的力量，这时，就要与别人订立盟誓，靠信誉的力量促使盟友帮自己处理此事。有些问题，不宜公开或全部公开，就连对参与其事的某些人也不宜把底细透出去，这时，就要用隐瞒手段去解决问题。有些问题在处理中，要借助别人的思维定势，让他按常规方式去做、去提防你，而你却打破常规，一反往常做法，出奇制胜，取得成功。

【事典】

(一)阳德术

当真理在你一方时，你可用“阳德”手法解决问题，理直气壮，公开斥责。

公元前500年夏，鲁定公和齐景公在夹谷(即祝其，今山东莱芜东南)相会，鲁国由孔丘相礼。会盟前，犁弥对齐景公说：“孔丘是个文人，只懂得礼，而缺乏霸气，如果派当地的莱夷人用武力威胁鲁君一定可以如愿以偿。”齐景公听他的计谋，会盟时让当地的莱夷人上场手持武器，表演原始的武力舞蹈。孔丘看出齐国的目的，站出来斥责齐侯说：“战士应该用到战场上，两国君主会盟，让夷人表演这样的舞蹈，搅乱会盟，用意何在？再说，夷族人不能搅和华夏人的事，武力不能逼迫友好，否则，神灵便不保佑，德行道义便会丧失，这不是明君的作法。”齐景公听后无言以对，只好让莱夷人走开。这就是用公开手段处理问题。

应该说，“阳德术”还有一种含义，即在公开场合做手脚，而达到暗中的目的。

东汉桓帝时，宦官张让把持朝政，权倾朝野，很多达官贵人都争相巴结他。有位富商叫孟佗，来到京师，打听到张府上有位主持家务的管家，很得张让信任，故有不少人走他的门路。孟佗设法与他交往，将自己带来的全部金银珠宝都花在他身上，使这位管家很过意不去。管家感激不尽，便问孟佗有什么事需要自己办理，到时候一定尽力。孟佗说：“我别无他求，只希望你在人多时对我一拜。”管家本是奴才出身，拜了不知有多少人，花了人家这么多钱，只是一拜，那有何不可？故而满口答应。这天，孟佗来到张让门前，但见人头攒动，拥挤不堪，根本过不去。管家望见孟佗到来，不食前言，忙拨开众人，率领手下人跪下迎接，将孟佗让进府里说话。门外的达官贵人见状大惊，心想：往日鼻孔朝天的管家今天却对孟佗这般恭敬，那孟佗肯定与



张让义情不浅，否则哪能有此殊荣。于是，投张让之门不得进的那些人便纷纷来找孟佗，送来大批金银。没几天，孟佗便回收了自己带来京师的十倍财宝。

待属下以礼，用公开手段收买人心，也属于此“阳德术”的范畴。三国蜀主刘备堪称这方面的楷模。

刘备、关羽、张飞桃园结拜，形成了刘备集团的核心。刘备三顾茅庐，以赤诚之情感动了诸葛亮，出山辅助刘氏集团，做了军师。其他大将，如赵云、马超、黄忠、姜维等，刘备都是以“仁德、诚心”感化他们，使他们自愿为刘氏集团卖命。所以在后代人的传说中，便有了曹操占“天时”、孙权占“地利”、刘备占“人和”的说法。这种“动之以情、结之以诚”的“阳德”领导术，确实值得当今领导者吸取。

（二）阴贼术

有些事情不宜公开处理，就要使用“阴贼术”，暗中使手段去解决问题。

东晋时，卢循的姐夫始兴太守徐道履与卢循密谋起兵反晋，准备筹集木材以备建造战舰之用，于是派人到南康山(在今广东韶关)上砍伐树木。这木材的用场不好公开宣扬，便说伐木材运到下游贩卖。等到砍伐了一大批之后，又说人手少，无力运到下游，便在当地减价出售。当地人贪图便宜，争相购买，贮在家中以备用。如此反复了几次，当地人家中便贮下足够建造相当数量战舰的木材。后来，徐道履与卢循起兵造反，徐道履便命手下人按售出木才时的票券按户收取木材，命人拼装战舰，只用了十天功夫，便造出了所需要的战舰。

以诈术对诈术，以暗手段对付暗手段，也是“阴贼术”的一种。宋仁宗时，赵元昊称帝，建立西夏国(今宁夏银川一带)。赵元昊手下有两名心腹将领野利王和天都王，能征惯战，对宋王朝威胁很大，守边宋将种世衡决心除掉他们。

野利王为了窃取宋军情报，便派浪里、赏乞、媚娘三人打入

宋军内部。种世衡知道他们是奸细，便决心利用他们一下，于是让他们为官，让他们负责监税。自此，种世衡便留意物色打入敌方的人物。

不久，便找到一位叫法嵩的和尚。种世衡命他前去诈降野利王，而放口风让浪里他们知道。走前，种世衡写了一封约野利王投降的密信，让法嵩藏在身上，又画了一幅红枣和乌龟的书让法嵩送给野利王。他人没到野利王那里，消息早由奸细传给了野利王。野利王张下罗网等侯，法嵩一到便把他抓了起来。见了那幅画野利王不知其中寓意，为邀功，便把他押到赵元昊那里。赵元昊一见，是暗喻野利王“早归”，便追问还带来了什么东西。法嵩假说没什么。赵元昊便动用酷刑，法嵩也没招认，直到最后说要杀了他，才假装怕死，交出了种世衡给野利王的信。赵元昊见他受了这么多苦才交出，便不认为其中有诈，反而真怀疑野利王有二心。

为了慎重起见，他派亲信冒充野利王的人，秘密到种世衡那边去探听虚实。使者到了宋营，种世衡先让人把他们安排住下，然后派擒获来的西夏兵从门缝中辨认。等确认他们是赵元昊的人后，种世衡便佯装不知，把他们当作野利王的使者招待，并与他们密谋了造反计划。这批使者回去后，赵元昊便把野利王杀掉了。

种世衡又在宋、夏边境上设祭坛，书写祭文于木板上，上写野利王、天都王有意降宋，结果功败垂成，故十分可惜，吊祭亡灵云云。西夏将领听说种世衡在边境上有事，便率兵杀来。种世衡装作慌慌张张，将文木板夹在纸钱中焚烧，迅速撤离。西夏兵赶来，扑灭纸钱火，将木板呈献给赵元昊。不久，天都王也被杀掉了。

（三）信诚术

“信诚术”是靠信誉获取成功。信誉是商品销售的“生命”，所以，各厂家都拼命抓商品信誉，保商品信誉。而击败竞争对手，也有用破坏对手的商品信誉为手段的。

“信诚”还有一个范围问题，对某些人“信诚”，必对某些人欺诈。三国时，曹军与孙、刘联军在赤壁对阵，孙、刘联军



一方需要一个前去曹营诈降以点火烧船的人。但曹操以多疑著称，一般诈降是不会被接受的。故忠心向吴的孙吴将领黄盖与周瑜密谋下“苦肉计”。

第二天，周瑜升帐议事，要各将领取三十天军粮，以破曹操。黄盖出队答道：“曹军人多势众，莫说三十日，三十月也破不了，倒不如投降。”周瑜大怒，以惑乱军心罪令人推出去斩首。众将求请，才减为一百军棍，直把黄盖打得皮开肉绽，昏死过去，回帐便派使者去曹营约降。曹操半信半疑，直到接着打入孙吴大营的奸细蔡中、蔡和的密信，才相信了，与黄盖约下投降日期。投降那天，黄盖军队驾着装满硫磺、火种的船以投降为名，得以顺利接触曹国的战船，演出了“火烧赤壁”的历史性一幕。

黄盖以“信诚”为名，实对曹操欺瞒、用诈。黄盖表面上背叛东吴，不“信诚”，实是忠心耿耿，十分信诚。这就是“信诚术”的活用。

（四）蔽匿术

“蔽匿术”，即用欺骗手段把事情办成功。

明朝时，一位御史得罪了某位属员，这位属员怀恨在心，图谋报复，便派了一位乖巧的童子前去服侍这位御史，乘机把御史的大印偷走了。御史发现丢了大印，大吃一惊。古代社会中，官吏丢了印是要被处以死罪的。御史琢磨来琢磨去，怀疑是那位属员干的，但又苦无证据，不好贸然审问；又怕张扬出去，让上司知道了治罪。于是便施展缓兵之计，托病暂不理事。一位以智谋著称的朋友来看他，他讲出真情，请这位朋友帮忙。依朋友谋划，当天晚上。御史派人到厨房放了一把火，一瞬间，火映红了半边天，属员们见状忙去前厅集合救火，御史乘机把空印盒交给所怀疑的那位属员保管，其他人都去救火。等救完火回来看时，印盒中已有大印了。这就是用欺骗手段制服窃贼的例子。

用欺骗手段还可治病。唐代，京城中有位名医，医术高明，手到病除。某日，一位从岭南回来的官员前来请他家中为夫人治

病。岭南一带气候温暖，虫子很多。这位夫人吃饭时吃下了一只虫子，自此便怀疑肚子中有虫子，常恶心呕吐，吃不下饭，请了多少名医也未治好。京城名医看后，说："一剂药就可以治好。"于是他开了一剂吐药，派人去抓来，并找来夫人身边的贴身丫环，告诉她，夫人是心病，要治好，必须如此如此。于是，药煎好后，丫环把预先抓来的一只小蛤蟆藏在袖子中，等夫人呕吐时，递上痰盂，趁夫人呕吐不注意时，把那只小蛤蟆放入痰盂中。夫人吐完，瞥了痰盂一眼，见呕吐物中有东西在动，便以为肚子里的虫子吐出来了，病立时就好了。

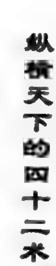
(五)平素术

"平素术"，是利用人们的思维定势来做成事情。

宋真宗行将驾崩，宰相李迪与其他执政大臣守候在宫中，一来等待处理后事，二来为年幼的太子保驾。这时，颇有权势、素怀二心的八大王赵元俨也守在宫中不走，想等皇上驾崩后乘机左右太子，独揽国事。大臣们很是忧虑，但又不能明言赶他走。

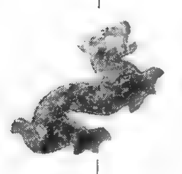
这天，翰林司的人捧着一金盂开水进宫。李迪问干什么？那人说八大王要开水喝。李迪心生一计，拿起书案上的毛笔把金盂中的开水搅黑，并教给那人应对之辞。八大王见开水送来，刚要喝，却见水已变色，便疑心有人要暗害他，害怕留在这里有生命之虞，忙上轿离宫，回府去了。这是用人们"水变色必有毒"的思维定势以成事。明武宗时，宁王朱宸濠叛乱，王守仁前去平叛。两军交战，明军失利。王守仁督军死战，两军混战成一团，分不出敌我。王守仁心生一计，命人高高挂起一块牌，上面写者："宁王已被擒获，我军切勿滥杀。"

明军见了，士气大振，叛军见了，以为主帅被擒，军心涣散，无心恋战，被王守仁打得大败。这是用人们"反叛主谋必严惩，协从多被赦免"的思维定势，制造假情况，扰乱敌人的军心。





第十二章　符言



第四十术　符　言

【原文】

《鬼谷子•符言》曰："名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。"

【注解】

就是说，世间身为人君的人，要接受以上所说十一策的集中的攻击，但是君主为了防身就不得不对此加以利用，并且为了完成作为君主的治理业绩，又必须就位、明、聪、赏、问、因、周、参、名而努力。

【事典】

(一)根据所求而给与

在《庄子》和《列子》两部古典中，有"朝三暮四"这样一则寓言故事。

有一个很喜欢猴的人养了很多猴，他非常了解猴的心理，而猴也跟主人很亲密。然而主人家非常穷，甚至节省自食来喂猴，但是最后仍然不得不减少猴所吃的橡实。"假如减少猴的饲料，那猴一定会发怒，如此就会发生严重后果。"某日主人就毅然决然集合猴来商谈："早晨给你们三粒橡实，晚上给你们四粒橡实，你们能不能忍

耐呢？”

当主人战战兢兢说出这话之后，猴子们就一齐站起来发怒，这时主人大惊失色的说：“那么就早上给你们四粒橡实，晚上给你们三粒橡实吧!经主人如此“让步”以后，猴子们都很高兴地接受了。人类岂不是跟这猴子相同吗？

(二) 奔驰：无可匹敌的品质优势

著名的世界 10 大名牌之一的奔驰汽车，其创始人卡尔·奔驰生于 1844 年，他是世界上最早的汽车发明人之一。

1866 年 7 月 3 日，他发明的汽车第一次开上马路，1893 年起正式投入生产与销售。一百多年来，奔驰汽车以无可匹敌的质量优势，成为地位、权力的象征。

奔驰车的质量体现在奔驰车的方方面面，甚至每一颗螺钉。以其座位用料为例、羊毛是专门从新西兰进口的，其粗细必须在23至25微米之间，细的用来织造高档车的座位面料，以保持柔软、舒适；粗的则用来织造中档车的座位面料。纺织时，根据各种面料的不同要求，还要掺入从中国进口的真丝以及从印度进口的羊绒。而制造皮革座位则选用全世界最好的皮子。为此，他们先后到世界各地考察、选择。最后，认为南德地区的公牛皮质最好。确定皮革供应点后，奔驰公司又要求在饲养过程中防止出现外伤和寄生虫，既要保持饲养场地良好的卫生状况，又要防止牛皮受到伤害。座椅制成后，还要由工人用红外线照射器把皮椅上的皱纹熨平。

管中窥豹，奔驰公司为了保持其长盛不衰的世界名牌地位，真是煞费苦心，一丝不苟。

(三) 丰田：勇敢地面对机遇与挑战

自 1970 年以来，日本汽车工业以空前强大的势头迅猛崛起，如今已跃升为世界汽车工业第一大国。这本身就是一部日本汽车厂商勇敢面对机遇与挑战、自强不息的奋斗史。

正如日本最大的汽车制造商丰田汽车公司第三代总经理丰田章一郎所言：“企业的勃然生机与活力在于挑战与奋进，坐失良机

或踌躇不前，企业的生命就会终止。丰田生产方式正是挑战与奋进的产物。”事实正是如此。

50 多年前，当丰田章一郎的祖父和父辈开始着手研制汽车时，美国已是平均每4人就拥有一辆汽车的国家了。但丰田公司的创业者们却执着地认为：日本迟早得普及到每 10 人拥有一辆汽车的水平。丰田汽车公司于1937年正式设立。当时，公司仅有一千二百万日元资金和 4000 名员工。到第二次世界大战结束前夕，工厂遭到轰炸，约有 1/4 的厂房被严重破坏，职工感到工厂无望恢复，但公司领导却断定：“日本要从战争废墟中重起炉灶，就必须有足够的卡车。”因此，战后第二天公司便召开员工大会，提出“丰田汽车公司应成为和平产业的旗手”的口号，激励员工奋进。

岁月流逝了半个世纪，日本今天的汽车普及率已达每3人一辆。确实超过了当时的美国，而丰田公司也已拥有一百三十四亿日元的资金，职工队伍扩大到六万八千万人，销售额近5年来平均年增长22%以上，到 1988 年，丰田公司已跃升为世界第六大企业。

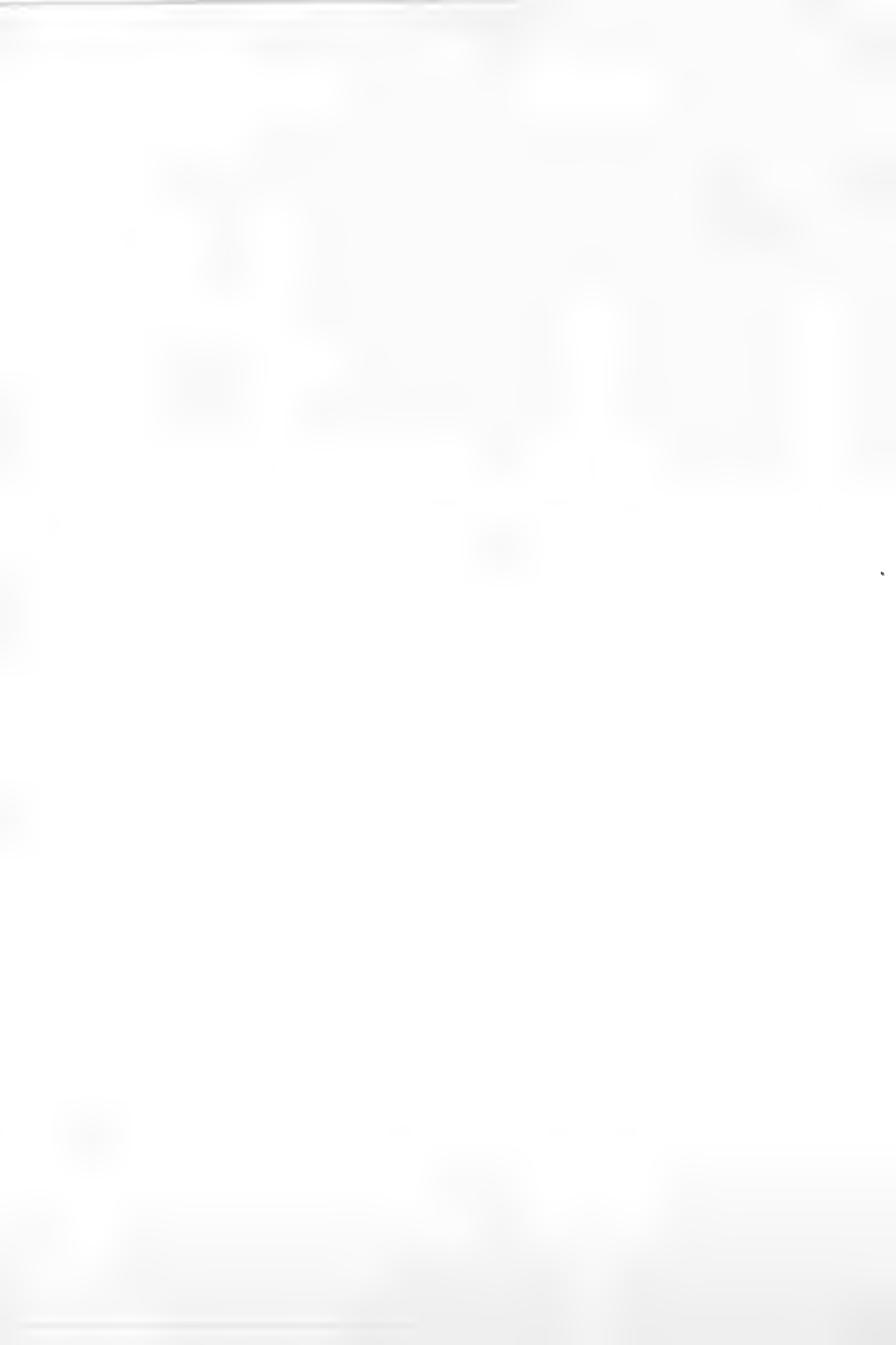
(四)金利来：无形资产夺市场

世界著名企业都善于经营自身以品牌、包装、企业形象为主要内容的无形资产。这样，不但提高了企业及其产品的知名度、美誉度，而且以事半功倍之效使市场份额不断扩大。

中国香港地区著名实业家曾宪梓先生创造了“金利来”领带这一著名品牌。但鲜为人知的是，这一品牌开始并不叫“金利来”而是叫“金狮”。一次，曾宪梓拿出两条“金狮”领带送给他的一位亲戚。不料，亲戚非但不领情，反而满脸不高兴地说：“我才不戴你的领带呢，金输金输，什么都输掉了。”原来，香港话“狮”与“输”读音相近，加上香港参与赌博的人多，很忌讳“输”字。亲戚的不满给曾宪梓以极大的启迪。经过一夜绞尽脑汁的思考，他终于巧妙地将“金狮”的英文 GOLDLION 改为意译与音译结合，即 GOLD 意译为“金”。LION 谐音读为“利来”，便成为今天几乎无人不知的“金利来”。这个名字一上市就为消费者认同、接受，竟一叫即响。

如今，“金利来”不仅成了领带大王，而且陆续推出了皮带、皮包钱夹、衬衫、运动套装、西装、袜子以及领结、领带夹、钥匙链等男士服装及饰品、用品，甚至还推出了男士皮鞋。

正如曾宪梓先生所言：“事实上，‘金利来’不需要为每一个品种开设一间工厂，从而投入大批资金。我们有一大部分品种是委托欧洲名厂生产的，出了名的牌子再加上名厂的精工制作，照样受到市场的欢迎。创了一个名牌，不论你推出何种品种，只要你保证质量，就会同样受到欢迎。一个名牌的价值，真是难以衡量。”这便是经营无形资产的硕果。



第十三章

本经阴符七篇



第四十一术　分威伏熊

【原文】

《鬼谷子•本经阴符七篇》曰："分威法伏熊；分威者，神之覆也。"

【注解】

就是说，分散敌手的威势时，首先要像猛熊扑人前那样静伏静藏，我们早有准备而让敌手毫无防备。这是第一步。敌人像瞎子一样什么也看不见，毫无防备，我们像猛熊那样猛扑过去，像猛熊那样一屁股把猎物坐在腚下，压倒猎物，压死猎物。这是分人之威的第二步，以自己之威压倒对方之威。分人之威而制人的关键在于迷惑对手，使对手看不透我们，折服在我们的威势前。

【事典】

(一) 元祯设宴威震南蛮

南北朝时，北魏元祯胆气过人，文武双全，被任命为南豫州（今安徽寿县一带）刺史。当时，南豫州附近大胡山的少数民族常到附近州县抢掠骚扰。进山围剿，花费太大；听任不管，又苦了百姓。元祯苦思良策，想起了古人讲的"分威伏熊术"，便按计行事。先派人去大胡山请一些少数民族的头领来赴宴，并请

他们观看射箭比赛。

元祯预先从侍卫中选出二十名神箭手，又让一名死囚穿上军服，混在其中。宴会开始后，传令从兵士中随便叫二十余人来射箭比赛助兴。少数民族一向自恃箭术高明而瞧不起汉兵射箭，于是头领们都冷笑着准备看笑话。哪知汉兵们个个举弓射出，箭箭中标，把那些头目看得大惊。只有最后那个囚犯，当然一箭也未中。元祯装作大怒，喝道："平时不多练，拖出去杀死！"头领们一见元祯治军这么严，认为他手下军士必定个个是射箭能手，心中十分害怕。元祯又预先提出十来个死囚，换上少数民族服装，把他们押到远处。在宴会间，一阵微风吹来，元祯嗅了嗅，说："这风中有凶气，必定是有歹人在抢掠侵扰。"又嗅了嗅说："不远，就在西南方十里处，有十来个。"令快骑去捕，不一会儿果然抓来了那十多个穿了少数民族服装的囚犯。元祯当着那些喝酒的少数民族头领的面，下令把那十来个"入侵者"杀掉。那些少数民族首领见元祯这般料事如神，心中畏服，自此，再也不敢带人下山抢掠了。

元祯就这样设计迷惑敌手，制造自己的威势，吓住了敌手。

（二）马隆用计伏鲜卑

西晋初年，正当晋武帝准备大举伐吴，统一中原时，凉州鲜卑首领秃发树机能起兵反晋，攻陷凉州治所武威（今甘肃武威），使武帝有西线之忧。

军将马隆请战，被任命为武威太守，募集了3500名士兵西征。但鲜卑士兵却十分骁勇，个个穿着重装铁铠，刀箭难以穿透。马隆苦思良策，想起了"分威伏熊术"，便命一部分将士在一狭窄的山间谷道两旁偷偷堆下许多磁矿石，然后命令另一部分将士换上皮制的甲胄前去诱敌，只准败不准胜，引敌来追。将士们分批依计而行，负责诱敌的将士跑进一条峡谷。

秃发树机能眼见煮熟的鸭子又要飞掉，十分不甘心。可要追进峡谷吧，又怕中了埋伏。但又一想，我的将士都穿重铠，中了埋



伏也不怕箭射枪刺，于是挥军进入峡谷。两旁伏军没有射箭，只是流下许多磁矿石来。磁矿石把鲜卑兵牢牢吸住，跑也跑不掉。穿皮甲的晋兵返回头来，一刀一个，统统把他们砍断脖颈，消灭了这股鲜卑兵。

军将马隆用“分威伏熊术”，使鲜卑首领再也不敢小瞧中原，归顺了晋武帝。

（三）牵着敌人的鼻子走

春秋时期，吴越交兵，隔江对峙。黄昏时刻，越王把自己的军队分为三股，一股去上游乘船鸣鼓顺流而下；一股从下游乘船鸣鼓逆流而上；主力藏在正面大营中。时辰一到，上下游的越军鸣鼓进发，装作要包抄吴军。吴军见状，兵分两路，分头迎击。待吴军船队走远，越军主力悄然杀过江，占据了吴军大营，再分两路杀到吴军屁股后，前后夹击，大败吴军。越军就这样设计使吴军自己分散了兵力，减弱了威势，取得了胜利，战胜了强大的吴军。

散敌之威的关键在于牵着敌手的鼻子走，使敌人落入我们的圈套，自己分散了自己的威势。

（四）艾特兵分六路　大扬己威

在销售遇到困境的时候，你必须记住一句古话“穷则变，变则通”，你有勇气去改变，你将受益无穷。

艾特是坎培拉一家中上规模厨具公司的老板，在各类新产品风起云涌的时候，他的产品似乎失去了原来的销售旺势，这件事非同小可，他希望能尽快将这问题解决掉。

他分派了一部分人到市场上作了半个月的调查，他发现了几个问题，最关键的就是别的同类公司并非比他的产品质量好，而是靠新型号走俏的。

于是，他在本市内又加设了四个专销点，又在郊区甚至远一点的农村去推销产品，分派了很多人去，总部里每个办公室几乎只留下一个人，另一方面，艾特开始透视，占用黄金时间进行大力宣传。经过两个月的努力，销售总额开始回升，并成直线上升

趋势。

艾特并不满足于这一点，他又向社会招聘了一大批专业维修人员，实行修理免费，送货上门的服务制度。他这一新招果然更加奏效，他的销售量不但恢复了元气，而且还远超过了原来的数量。

在众多厨具公司的竞争中，艾特将每一个人派上用场，并实行“撒天网”的办法，在郊区和农村地带，人们渐渐熟悉了他的产品，不仅在坝培拉，而且在整个澳大利亚大陆，他的产品都像暴风一样刮满了每个月有能力购置这类产品的家庭。

就这样，艾特以“分威伏熊”的老办法度过了低谷期，走上了大展鸿图的康庄大道。

（五）借法律之威　行垄断之实

早在 20 世纪 40 年代，威尔逊就从父亲的手里继承美国塞洛克斯公司，一天，一位德国藉发明家约翰·罗梭来访向威尔逊谈到了自己还在研究的干式复印机。两人一拍即合，同意双方合伙合作。

经过反复研制，塞洛克斯公司终于制出干式复印机成品——塞洛克斯九一四型复印机。

当时市面上所有的复印机都是湿式的，这种复印机在使用前必须用专门涂过感光材料的复印纸，印出的是湿漉漉的文件，需要它干透才能取走，用起来麻烦极了。对比之下，干式复印机则便利多了。

威尔逊决定把此产品作为“主力产品”推出。起初，威尔逊打算把首批货以成本价推销，以图开拓市场。他的律师提醒他：这是倾销，是法律不允许的。威尔逊于是将卖价定为二百九十五万美元。其实，干式复印机的成本仅2400美元，他却喊出了相当于十多倍的高价。这可把副总经理罗梭吓呆了。

当时，法律是禁止高价出售商品的，威尔逊却信心百倍，他解释道：“我不出售成品，而是出售品质和服务，这就够了。”

不出威尔逊所料，这种新型复印机因定价过高被禁止出售。但由于展销期间已经向人们展现了它独特的性能，消费者莫不渴望能用这种奇特的机器。

威尔逊早已获得了复印机的专利权，“只此一家，别无分店”。所以当威尔逊把新型复印机以出租服务的形式重新推出时，顾客顿时蜂拥而至。尽管租金不低，由于受以前定价很高的潜意识的影响，所以仍然认为值得。

到了 1960 年，威尔逊的黄金时代到了。干式复印机一下子流行起来，虽然公司拼命生产，产品仍然供不应求。

由于产品被塞洛克斯公司独家垄断，加上原有的高额租金，所以塞洛克斯九一四型复印机以高价出售，大量的利润像潮水一样滚滚而来。

1960 年，公司营业额就高达三千三百万美元，而市场占有率已达15%；五年以后，公司营业额上升至四亿美元，市场占有率达到66%，超过了湿式复印机；到了1966年，营业额上升到五十三亿美元，塞洛克斯公司也被美国的《财富》杂志评为十年内发展最快的公司，从此迈入了巨型企业行列。

威尔逊的成功在于他成功运用了“分威伏熊术”，表面上是法律禁止了威尔逊高价出售，实际上是威尔逊借法律威势，封死了消费者购买之门，把他们逼向威尔逊为其准备的租借之路同时威尔逊还订了超出平常的高租金，断了消费者廉价租用的念头，并为以后高价出售做好了准备。

第四十二术　散势鸷鸟

【原文】

《鬼谷子•本经阴符七篇》曰："散势法鸷鸟……用之，必循间而动。威肃、内盛，推间而行之，则势散。"

【注解】

就是说，要分散敌手的威势，变不利之局势为有利之局势，就必须效法那捕食的鸷鸟。凶猛的鸷鸟在扑向猎物时，必定审度局势，抓住时机，瞅准猎物，一下子俯冲下去，一举成功。

聪明人在分散敌手的威势时也应如此，一定要掌握好时机，瞅准对手有了漏洞再动手，这样才能一举分散敌手的威势，转变局势而克敌制胜。

【事典】

(一)范睢的远交近攻计

战国后期，秦国在商鞅变法之后，推行法家"耕战政策"，赏有功，奖耕作，充分调动了士兵、百姓的积极性，因而国势大盛，大有吞并关东六国之势，吓得关东六国联合起来，合众弱以对付一强，这便是"合纵"之术。但是，这"合纵"联合阵线并非铁板一块，而是各有打算，唯利为求，见利忘义。秦国



瞅准了这一漏洞，便施展出“远交近攻”的“运横”策略，破坏六国合纵，散其联合威势，而各个击破之。

出此计者是策士范雎。范雎是魏国人，受大夫须贾迫害，折臂摺齿，装疯卖傻，靠朋友帮助，逃出魏国，又躲过了善猜忌的国相穰候的搜查，终于来到秦国，瞅准机会，见到秦昭襄王。他分析了秦国地理上的优势和军事上的优势，又分析了多年未能借此优势取胜的原因是在于战略上的错误。秦国不应去盲目攻打远国，吓得那些远国向秦的近国求救，使它们都心怀恐怖，联合起来，而是应执行“远交近攻”策略，与远国联好，使它安于现状，觉得我们对他鞭长莫及，遂苟且偷安，我们再去攻打近国，那远国暂时又无威胁，故近国向它求救时，它也不会真卖力。这样，我们就能散六国合纵的威势，而各个击破之，最终取得天下了。



秦昭襄王听后大喜，坚定不移地执行这一策略，经过几代努力，终于统一了全中国。

秦国遵从纵横策士之计，破坏六国联合之势，转不利局势为有利局势，就是采用了“散势鸷鸟术”，瞅准六国联合的缝隙去动手的。

(二)张辽的分化瓦解计

东汉末年，曹操平定了袁绍、袁术之后，派张辽去长社(今河南长葛东)屯兵，以防备荆州刘表。

张辽会集手下众将，集合出发。可出发的头天晚上，军营中有人谋反，一时火光冲天，人声呐喊，声势惊人。张辽沉着地分析了形势，决定用分化瓦解之术破叛兵威势。他高声大喊：“肯定是少数人谋反，不反的都老实坐下！”顿时坐下了不少人。陆陆续续，兵士大多坐下了，少数谋反的主使者便孤立起来，张辽派亲兵把他们一个个绑起来正法了。

散敌之势，分化瓦解之，要抓住一个关键：敌人并非铁板一块，而是各有各的利益。利益不同，故可分其为左、中、右派。

区别左、中、右三派，利用左派，拉拢中派，孤立打击右派，才能分化敌人，瓦解敌人，制服敌人。

（三）司马懿的固守待时计

三国时期，诸葛亮兵出祁山，率兵北伐，行至五丈原，遇曹兵。两军对垒，司马懿料定蜀军远出征战，粮草难以接济，必定速战速决，以其凶猛之势打败自己，便令手下坚闭营垒，不与交战，以挫蜀军锐气。

诸葛亮多次派人出阵挑战叫骂，司马懿就是不上当，坚闭不出战。后来，诸葛亮派人送来妇人衣帽，以此讥讽司马懿缩手缩脚，不敢交战。气得司马懿的部将大怒，就要杀出去。司马懿哈哈大笑，接过妇人衣帽穿戴起来，就是不出战。

诸葛亮终于技穷，无奈退兵。

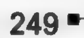
坚闭固守，等待时机，也是一种散敌威势的好办法。此法尤其适于对付那些因形势所迫急于速战速决的敌人。

（四）长荣海运的张荣发

张荣发是台湾长荣海运公司的创始人和董事长。“长荣”在张荣发的苦心经营下，创造了一系列的显赫战果：它是台湾第一家开辟中东定期航线的轮船公司；是第一家跑中美洲定期航线的轮船公司：也是货轮货运量居世界第一位的海运大王。这个公司的总资产高达数十亿美元，张荣发与王永庆一起列名于台湾岛内特大富豪前几名。

张荣发，1927年出生于台湾省基隆市。他的家世并不显赫，而是靠他自己的奋斗创下了惊人的事业。基隆是台湾省著名的渔港，几乎家家产户都以“讨海”为生。他的父亲是个木匠，专门在渔船上帮人做木匠活，张荣发18岁时父亲就去世了，兄弟姐妹7个完全仰赖母亲抚养。

就在他父亲去世的那年，他从台北商业实践学校商学科毕业，到一家日本商船公司工作。他先当办事员，后改做船边理货员，升做船员，最后考上了船长的执照。



张荣发长期生活在海滨，自幼耳濡目染，向往日后自己组织一个船队，航行在世界各地。因此，平常他就精心研习经营轮船公司的基本知识，探讨航运事业的奥秘，钻研轮船构造、机器、航行等知识。他不但有在船上实际作业的本领。还对各大轮船公司的经营管理制度、发展航运业的诀窍也了如指掌。10多年船上工作，为他日后开创自己的事业打下了良好的基础。

20 世纪 60 年代，他曾与一位朋友合资开办了新台海运公司，力求突破当时台湾岛内的航运格局，除去航行近洋的日本、香港、东南亚各地和远洋的美国外，还力图开辟各条新航线。因见解不一致，很快他们便散伙了。

1968 年，他毅然辞去新台海运公司的副总经理之职，自创了长荣海运公司。第一年他买了1艘中古轮“长信号”，第二年一口气就买了 3 艘，很快发展到 6 艘。

长荣海运公司在创办后的十年间，就发展到了22艘全新的货轮。张荣发开辟了台湾岛至东南亚、香港、美国东西海岸、地中海海岸、中南美洲及西亚的 7 条航线，其中 5 条是首次开辟的。它是第一家开辟远洋定期航行的公司，还率先开辟至中东的定期航线。1985年7月，完成了双向行驶的环球航线。据英国《环球货柜杂志》当时的统计，“长荣”的货运量已名列世界第十四名，船只数为第七名。

张荣发之所以创下自己的事业王国，很大程度上还靠他的企业管理才能，具体表现为下述几点：

1. 缜密的筹划。每一个新步骤的采取，每一条航线的开通，他都要经过缜密的思考与筹划。比如，会遇到什么困难，可能亏损多少，如何弥补，预计多长时间好转，他事先都已经考虑到了。他在作出“长荣”投资货运这一决策时，派人到每个港口实地勘察，具体了解作业方式、货物来源、营业状况，以及开航后的一切细节等情况。仅准备工作就用了2年，花了一百多万美元。

2. 信誉第一。海运界在他之前一般采取不定期航线。不定期航线可以保证不跑空船，保证在经济上不亏本。但什么时候开

船，什么时候交货，货主都不知道，很不方便。张荣发认为，现代航运事业必须要讲究信誉，把顾客的利益放在第一位。货轮必须定期，不论货物装得够不够，必须按期开船，才不致延误货主的日期。“长荣”的海轮，能装1万吨的，只装了3000吨，明知要亏本，但为了维护公司的信誉，还要按期开船。有的公司多争取装运热门货，揽取临时性业务，“长荣”不眼红这些生意，仍然按规矩办事，不因有临时生意而耽搁开航。这样一来，“长荣”虽少赚了一些钱，但赢得了货主们的信任，经营业务一天天兴旺发达起来。

3. 采用先进技术和设备。“长荣”的船只不断更新。由旧式的透平机货轮，到柴油机货轮，到新建的多用途货轮，再到最新型的全货柜船，一连经过了4个阶段的更新。在台湾，“长荣”是第一家采用电脑控制的航运公司。从1975年10月起，就逐步将货柜管制、货柜装船的文件发行、船员薪水计算、资料管理、利润计算、船价偿还计算、公司职员考绩等，改由电脑控制，50位以上职员的工作量，只要10个人就能承担了。

4. 一流公司要使用一流人才。在用人哲学方面。张荣发一惯主张，一流公司必须使用一流人才，一流人才要付给一流薪水，在发掘人才方面，他不像有的公司喜欢从别的公司“挖墙脚”，“挖”来现成的有成套经验的人。张荣发喜欢用新人。每年9月，公司公开招募、考试人才，不搞人情、裙带关系。他还从学校毕业生中选拔人才。这些毕业生进公司后，经过一段训练、培养，在公司制度下养成习惯，往往能够长期干下去，表现比较好。

长荣海运公司从最初的1只船变成拥有60艘货轮的庞大船队，发展速度之快令人咋舌。

到1986年，“长荣”就被世界公认是最大的货柜船公司。







附录

附录一：《鬼谷子》原文及译文



第一章 捭[1]阖[2]

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生[3]之先[4]。观阴阳[5]之开阖以命物[6]，知存亡之门户[7]，筹策[8]万类[9]之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户[10]。故圣人之在天下也，自古及今，其道一也[11]。变化无穷，各有所归[12]。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

是故圣人一守司其门户，审察其所先后[13]，度权量能，校其伎巧短长。夫贤不肖、智愚、勇怯，仁义有差，乃可捭、乃可阖，乃可进、乃可退，乃可贱、乃可贵，无为以牧[14]之。审定有无与其实[16]虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之以求其实，贵得其指[16]，阖而捭之[17]以求其利[18]。或开而示之，或阖而闭之[19]。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，审明其计谋，[20]以原其同异。离合[21]有守[22]，先从其志。

即欲捭之贵周[23]，即欲阖之贵密。周密之贵，微[24]，而与道相追[25]。捭之者料其情[26]也，阖之者结其诚[27]也，皆见其权衡轻重[28]，乃为之度数[29]，圣人因而自为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑[30]。故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之捭阖者天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭以化

万物〔31〕、纵横〔32〕反出、反覆〔33〕反忤必由此〔34〕矣。

捭阖者，道之大化说之变〔35〕也；必豫审其变化。口者心之门户也，心者神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋、皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。捭之者开也、言也、阳也；阖之者，闭也、默也、阴也。阴阳其和，终始其义〔36〕。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰“始”。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰“终”。诸言法阳之类者，皆曰“始”，言善以始其事；诸言〔37〕法阴之类者，皆曰“终”，言恶以终其谋。

捭阖之道〔38〕，以阴阳试之，故与阳言者依崇高〔39〕，与阴言者依卑小，以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可〔40〕。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反〔41〕，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入。阳还终始，阴极反阳。

以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；以阴结阳，施以力也；阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓“圆方之门户”。

注　释

〔1〕捭：开的意思，把心扉打开发动内部事物(积极行动，印采取攻势)，或采纳外部事物(他人的主张和才干)。〔2〕阖：闭的意思，关闭心扉，把进来的事物作为自己的事物，并不让外来事物进入。或封闭进来的事物当作自己的事物。〔3〕众生：使有生命者生存，也就是人民大众。〔4〕先：先知先觉、指导者。〔5〕阴阳：易经上的用语，指创造宇宙空间万物相反的二气。阳意味着春、画、明、君、男性，是积极的行动；阴意味着秋、夜、暗、臣、女性，消极的行动。(6)观阴阳之开阖以命物：观察阴阳的或隐或现来辨别事物，如果是阳就采

取积极决战行动，如果是阴就严守消极持久态度。〔7〕存亡之门户：是指如何生及如何死之理。〔8〕筹策：就是好好计算加以谋划。〔9〕万类：就是万物。〔10〕守司其门户：知道存亡的关键之后，就要好好看守加以管理，以便救亡图存。〔11〕其道一也：一切圣人的行为只有一个，那就是通往救亡图存之路。〔12〕各有所归：世间有一贯的条理，全部都服从这个。〔13〕审察其所先后：应该先的东西就居先，应该后的东西就居后，一切都必须加以调查判定。〔14〕以牧：进行调查。〔15〕实：实情。〔16〕指：意同宗旨。〔17〕阖而捭之：假如明白实情，就自行闭藏并加以拨动。〔18〕求其利：检讨对方所说的善恶利害。〔19〕开而示之，或阖而闭之：展开并对此加以同意以尽其情，关闭并对此加以反对以知其诚。〔20〕可与不可，明审其计谋：假如对方所说的有可或不可的东西时，首先要确立自己的思虑计谋，进而以其目的判断其适当否？〔21〕离合：在计谋之中有跟自己事物合致的跟不合致的两种。〔22〕有守：确立自己的意思而加以信守。〔23〕欲捭之贵周：当要发动时，必须作周详的考虑。周是不遗漏。〔24〕微：微妙。〔25〕与道相追：合乎道之理。〔26〕料其情：就是检讨实情的真伪、善恶、良否、利害。〔27〕结其诚：诚心诚意的要作到有结果的样子，也就是诚心诚意使其获得良好结果的样子。〔28〕权衡轻重：重要程度的测定。〔29〕为之度数：测量重量和长度的数值。〔30〕不中权衡度数，圣人因而自为之虑：彻底检讨看看，假如不能同意时，就按自己的意思进行。〔31〕四时开闭以化万物：就像春夏张开、秋冬合闭一般，就决定了天地自然与万物的活动。〔32〕纵横：自由自在的变化。〔33〕反覆：覆同复。或离反或复归。〔34〕由此：根据捭阖原则。〔35〕道之大化说之变：化是教化；道说的变化和原则与主张的运用。〔36〕终始其义：指开闭有节，阴阳处理适当。〔37〕诸言：进行言说。〔38〕捭阖之道，以阴阳试之：或发动或闭藏，都以阴阳之言试行。〔39〕阳言者依崇高：和情之阳者交涉时，就谈论崇高并对此加以试行。〔40〕无所不可：游说人、游说家、游说国、游说天下，都没有不可以的地方。〔41〕倍反：倍是背叛，反是复归。

译 文

从历史上来看，知道圣人在天地之间，乃是平民大众的先知先觉。观察阴阳二气的开合来给万物命名，进而知道生死存亡之理，谋划万物的始终，通达人心的道理，观察变化的征兆，以便镇守门户救亡图存。所以圣人是处于天地之间的，从古到今，圣人的行为只有一个，那就是通往救亡图存之道。阴阳的变化虽然是无穷尽的，所幸世间有一个都服从阴阳的一贯之道。有时是阴气，有时是阳气；有时是柔弱，有时是刚强；有时是开放，有时是闭藏；有时是松弛，有时是紧张。

所以圣人专心致志镇守门户，以便审察谁先谁后的顺序。先测度对方的权谋，其次考验对方的才干，然后再比较技术方面的优缺点。说到圣贤和不肖、智者和愚者、勇者和懦弱等等，在才质上各有差别，其中可以开启可以闭藏、可以前进可以后退、可以卑贱可以尊贵，一切都仰仗无为来进行调查。审定对方的有无和虚实，按照对方的嗜好和欲望来观察对方的志向和意念。略为排斥对方所说的话，开启之后再加以反对，以便侦察出对方的实情。实际上如果能得到宗旨，闭藏之后再加以开启，进而检讨对方所说的利害关系。或者开启而加以表示，或者闭藏而加以封锁。开启而表示的，是由于同情对方的缘故；闭藏而加以封锁的，是由于诚意不同的缘故。所谓“可以”和“不可以”，就是观察清楚对方的计谋，以便探讨其中的同异。计谋有“跟自己相合的”和“不相合的”两种，但是必须分别加以遵守，而且要先按照对方的志向。

假如想要开启，最重要的就是作周详考虑；假如想要闭藏，最重要的就是作万全保密。

可见周、密二事非常重要，无形中与道相通。所以要逼令对方说话，是为了侦察对方的实情；所以要诱导对方说话，是为了争取对方的合作。都要观察对方的权衡轻重，也就是要测量对方的度数，圣人为此而有所忧虑。假如不能测中权衡度数，圣人因此就自



行考虑。因此所谓开启，有的开启之后送出去，有的开启之后收进来。至于所谓闭藏，有的闭藏之后而加以争取，有的闭藏之后而加以排除。因此所谓“开启与闭藏”的现象，乃是天地化育万物的方法。所谓“开启与闭藏”的现象都是用来变动阴阳的，按照四季的开闭来化育万物，不论纵横，反复都必须经由开闭。

所谓“开启与闭藏的现象”，乃是天地之道的化育，以及游说之士的变化，必须事先详细观察对方的变化。口是心的门户，心是人灵的主宰。意志、情欲、思虑、智谋，所有这些都由口出入。因此用捭阖来封锁对方，用出入来控制对方。所谓“捭之”，就是开启、言论、阳气(君道)；所谓“阖之”，就是闭藏、缄默、阴气(臣道)。阴气(臣道)和阳气(君道)两者中和，开闭(权力的收发)就会有节度，而阴阳处理(君臣之道)也会适当。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、情欲等，都属于阳气(君道)，叫作“始”。

所以说死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等，都是属于阴气(臣道)，叫作“终”。凡是那些说遵循阳气(君道)之类的人，都叫作“始”，以谈论“善”作为事情的开端；凡是那些说遵循阴气(臣道)的人都叫作“终”，以谈论“恶”作为谋略的结果。

关于开启闭藏之道，都要用阴阳(君臣)之言试行。因此跟阳气(君道)谈论的要依据崇高，跟阴气(臣道)谈论的要按照卑小。用低下来要求卑小的，用崇高来要求庞大的。由此观之，没有地方不能出去，没有地方不能进来，没有地方不可以的。能用这种道理游说人、游说家、游说国、游说天下。所有损益、去就、背叛等等，都是运用阴阳来处理事情。阳气(君道)活动前进：阴气(臣道)就停止收藏；阳气活动出去，阴气就随着进入；阳气如果回来结束开端，阴气到极点就回反阳气。以阳气(君道)而活动的人，道德就会互相增长；以阴气(臣道)而安静的人，形势就会互相助长。以阳气来追求阴气，就要用道德来包容；以阴气来结纳阳气，就要用

力量来施行。阴阳(君臣)的互相追求，是根据开启和闭藏（政权和治权)之理。这就是天地阴阳的道理，也就是向人游说的基本方法。是万事万物的先知先觉，这就叫作“天地之门”。



第二章 反 应

古之大化者[1]。乃与无形俱生。反以观往，覆以验来[2]；反以知古，覆以知今；反以知彼，覆以知己。动静[3]虚实[4]之理，不合来今[5]，反古而求之。事有反而得覆[6]者，圣人之意也，不可不察。

人言者动也[7]，己默者静也。因其言，听其辞[8]，言有不合[9]者，反而求之，其应[10]必出。言有象[11]，事有比[12]。其有象比[13]，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声，其钓语[14]合事，得人实也，其犹张罝网[15]而取兽也，多张其会[16]而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之，其言无比[17]，乃为之变[18]，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之[19]。己反往，彼覆来，言有象比，因而定基，重之袭之，反之覆之，万事不失其辞，圣人所诱愚智[20]，事皆不疑。

古善反听者，乃变鬼神[21]以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声反默，欲张反敛[22]，欲高反下，欲取反与。欲开情者[23]，象而比之，以牧其辞[24]，同声相呼，实理同归。或因此或因彼[25]，或以事上，或以牧下[26]，此听真伪、知同异、得其情诈[27]也。动作言默，与此出入，喜怒由此以见其式[28]，皆以先定为之

法则。以反求覆，观其所托[29]。故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。虽非其事，见微知类[30]，若探入而居其内，量其能射其意也，符应不失[31]，如螣蛇[32]之所指，若羿[33]之引矢。

故知之始己，自知而后知人[34]也。其相知也，若比目之鱼[35]；（其伺言也，若声之与响也），其见形也，若光之与影；其察言也不失，若磁石之取针，如舌之取燔骨[36]。其与人也微，其见情也疾。如阴与阳，如阳与阴；如圆与方，如方与圆。未见形，圆以道之，既见形，方以事之。进退左右，以是司之。己不先定，牧人不正[37]，事用不巧，是谓"忘情失道"；己审先定以牧人，策而无形容[38]，莫见其门，是谓"天神"。

注 释

〔1〕古之大化者：大化者是圣人，化是教化指导。〔2〕反以观往，覆以验来：反和覆都是反复的意思，也就是将来。追溯过去的事例、经验、研究等进行调查，根据其教训面对当前问题进，而考虑其解决方法。总而言之，温故而知新。往同古，过去的意思。〔3〕动静：是指动和不动。〔4〕虚实：真伪的意思。〔5〕来今：未来与现在。〔6〕反而得覆：调查过去，研究现在与将来的对策，观察对方的状况以考虑自己的作法，以便掌握如此反覆之理。〔7〕人言者动也：对方发言就是动。〔8〕辞：倾诉、主张、陈情。〔9〕言有不合：嘴所说的话不合理。〔10〕应：答应。〔11〕象：法象，仿造形象和原形比较确定正否。〔12〕比：比较，和原则比较确定正否。〔13〕象比：按照形象进行比较。〔14〕钓语：恰如钓鱼投饵一般，在发言时给对方以端绪，以便引出对方的话头。〔15〕罝网：罝是捕兔子等野兽的网，网是捕鱼等水产的网。〔16〕会：聚集的意思。〔17〕其言无比：假如对方不说就不能进行比较。〔18〕乃为之变：改变方法。〔19〕牧之：进行调查加以阐明。〔20〕愚智：愚者和智者。〔21〕鬼神：指死者的灵魂和山川

的神明。〔22〕反睑：搜缉、收藏、制止。〔23〕开情：打开心扉叙述观念。〔24〕象而比之，以牧其辞：设象比对此加以活动，如果对方的心活动而要说话，就慢慢对此加以洞察，以便能由自己发言。〔25〕或因此或因彼：从种种事情发端。〔26〕或以事上，或以牧下：对事奉君主有用，对观察民情有用。〔27〕情诈：本心和虚伪。〔28〕式：定式，状态。〔29〕观其所托：其本心是善是恶，可分辨出主义主张。〔30〕见微知类：根据轻微征兆探索有关连的重大事物。〔31〕符应不失：若合符节一般来响应。〔32〕螣蛇：飞龙的意思。〔33〕羿：古代名弓箭手。〔34〕知之始己，自知而后知人：假如你想要知道他人，就必须先知道自己。〔35〕比目之鱼：只有一只眼睛的鱼，经常是两尾同时并游，这是傅蜕中的鱼类，比喻恩爱夫妻的甜蜜生活。〔36〕燔骨：燃烧骨头上所带的肉。〔37〕牧人不正：评论人物不正确。〔38〕形容：姿影的意思。

译　文

古代教化众生的圣人，跟无形共同生存。折返以后观察既往，回来以后验证未来；折返以后知道古代，回来以后知道现在；折返以后知道他们，回来以后知道自己。动静虚实的道理，假如跟未来和现在都不合，那就要回到古代去寻求。事情有折返以后又能回来的，这是圣人的意思，不可以不详细观察。

人家所说的话是动态的，自己的保持缄默是静态的，所以要根据他的话来听他的词令。假如语言有不合理的，那么就回来探求，对方的答应必然出现。语言有法象，事情有比例；既然有法象和比例，那就要观察下一步行动。所谓象就是模仿事情，所谓比就是比较词令，然后用无形来寻求有声。引诱对方发言的语词，能合乎事情的发展，所以才能得到对方的实情。

就像拉网捕捉野兽一般，要多拉几张网来看管才行。假如方法能合乎实情，对方必然自己出来，这就是钓人的网。常拿着网引诱敌人，敌人的话如果不能进行比较，敌人就会有所改变。用法象来使敌人受感动，进而核对敌人的思想观察实情，最后更进行调查

加以阐明。自己又回去，敌人再度来，

所说的话有法象和比较，因而奠定了基础。对敌人一再进攻，并且加以袭击，经过反复的攻势，一切事情都没有丧失说词。圣人诱惑愚者和智者，那么事情都没有怀疑的余地。

古代善于反过来听敌人言论的人，就改变鬼神来刺探实情。敌人的变化是适当的，要对此加以详细调查。假如调查不够详明，那所得的情报就不够明确；假如所得的情报不够明确，那所打的基础就不够详明。假如改变法象和比例，那就一定会有叛逆的言论，这时还要回来详细探听。想要听对方的声音反倒沉默，想要使对方张开反而收敛，想要使对方升高反而低下，想要使对方夺取反而施与。凡是想要打开心扉叙述观念的人，就要先按形象比对再进行活动，以便诱导对方发言。这时相同的声音就会彼此呼应，相同的道理就会有相同归宿。

或者因为这种道理，或者因为那种道理；或者用来事奉君主，或者用来教化人民。这就是听取真假，知道同异，以便刺探敌人的情诈之术。言谈举止都跟这有出入，喜怒哀乐都以此作为模式。都是用事先所决定的作为法则。用相反的来追求回覆的，观察对方感情的寄托，所以就使用这种权术。自己想要平静，以便听取对方的词令，目的是观察事情、讨论万物、辨别雄雌。虽然不是对方的事，可是却能根据轻微的预兆，探索有关连的重大事物。就像刺探敌情而深居敌境一般，要首先估计敌人的能力，其次再刺探敌人的意向，像合符节一般来响应，也就像螣蛇所指一般的神奇，更像后羿拉弓射箭一般的准确。

所以了解敌情要先从了解自己开始，只有了解自己然后才能了解敌人。他们彼此之间感情和睦，就像比目鱼一般的相亲相爱。他们的观察言论，就像声跟响的关系一般；当看到敌人的形象时，就像光跟影的关系一般。常观察敌人言论时，不可有所疏忽，就像磁石的吸铁针、舌头的吸焦骨。当他潜伏敌境时形迹隐密，当他发现敌人时行动快速。就像阴气（臣道）和阳气（君道），也像阳气和阴气；就像圆形（天道）和方形（地道），也像方形和圆

形。还没发现敌人的形势之前，就用天道(君道)来引导；在发现敌人形势之后，就用地道(臣道)来事奉。不论陞进还是贬退，或者是左迁还是右调，一切都要用上面的方法管理。假如自己用人时不先建立完整的奖惩升迁人事制度，那就不能把人才的进退管理得很好。假如对事情运用的技巧不够，这就叫作忘怀感情丧失正道。自己先审定好一种政治制度用来统治人民，但是画书之后既无形式也无内容，根本看不见整个制度的重点所在，这就叫作使这个统治者丧失政权的“天意”。



第三章　内[1]揵[2]

君臣上下之事，有远而亲[3]，近而疏[4]，就之不用，去之反求。日进前而不御[5]，遥闻声而相思。事皆有内揵，素结本始[6]。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采色[7]。用其意，欲入则入、欲出则出、欲亲则亲、欲疏则疏、欲就则就、欲去则去、欲求则求、欲思则思，若蚨母[8]之从其子也，出无间，入无朕，独往独来，莫之能止。

内者进说辞，揵者揵所谋[9]也。欲说者务隐度，计事者务循顺。阴虑可否，明言得失，以御其志。方来应时，以合其谋。详思来揵，往应时当也。夫内有不合者，不可施行也。乃揣切时宜，从便所为，以变求其变。以变求内者，若管取揵。言往者，先顺辞也；说来者，以变言也。善变者，审知地势，乃通

于天，以化四时，使鬼神，合于阴阳，而牧人民，见其谋事，知其志意。事有不合者，有所未知也。合而不结者，阳亲而阴疏也。事有不合者，圣人不为谋也。故远而亲者，有阴德也；近而疏者，志不合也。就而不用者，策不得也；去而反求者，事中来也。日进前而不御者，施不合也；遥闻而相思者，合于谋，待决事也。故曰："不见其类[10]而说之者见逆，不得其情而说之者见非。必得其情，乃制其术[11]。此用可出可入，可揵可开。"故圣人立事，以先知

而揵万物。

由夫道德、仁义、礼乐、计谋，先取“诗”“书”，混说损益[12]，议论去就[13]。欲合者用内，欲去者用外[14]。外内者必明道数[15]，揣策来事[16]，见疑决之，策无失计，立功建德。治名人产业[17]，曰“揵而内合”。上暗不治[18]，下乱不寤[19]，揵而反之[20]。内自得[21]而外不留[22]，说而飞之[23]。若命自来，己迎而御之若欲去之，因危与之。环转因化，莫知所为，退[24]为大仪[25]。

注 文

〔1〕内：纳的意思，也就是叙述自己的观念。〔2〕揵：坚持的意思，又有承担、关闭、堵塞、束缚等意。在这里谋划事情，又把门户关闭。〔3〕远而亲：看似疏远，其实极亲密。〔4〕近而疏：看似亲密，其实极疏远。〔5〕御：欢迎的意思。〔6〕素结本始：在君臣和对方与自己的心灵之间，一开始就紧紧的绑着一条绳子。〔7〕采色：就是封地与女子。〔8〕蚨母：就是土蜘蛛，这种蜘蛛的母爱极强，因此每当出入巢穴时，都要一一把穴口加盖以防外敌。〔9〕揵所谋：假如详细洞察君主的心理状态以献谋，君主自然会采用而不舍弃。〔10〕类：类似、共同点。〔11〕术：技能、谋略、策划、机能、手段、事业。〔12〕先取诗书，混说损益：引用“诗经”和“书经”来验证自己的学说，同时加以省略或鼓吹。〔13〕议论去就：讨论是否应该做。〔14〕欲合者用内，欲去者用外：内是使情合，外是使情离。〔15〕外内者必明道数：在决定内外大事时，必须阐明道理和理论。〔16〕揣策来事：推理判断将来的事情。〔17〕产业：产是谋生、财产，业是事情、经营、功绩。〔18〕上暗不治：是说君主昏庸不能推行善政。〔19〕下乱不寤(wù)：人民掀起叛乱而不能分辨事理。〔20〕揵而反之：坚决遵守计谋挽救颓势。〔21〕自得：君主自以为自己贤明。〔22〕不留：不采纳他人的进言。〔23〕飞之：褒奖的意思，飞是称扬。〔24〕退：保全、完成的意思。〔25〕大仪：大法、大原则、秘诀。

译 文

君臣上下之间的事情，有的距离很远却很亲密，有的距离很近却很疏远。任命一位臣子却不重用他，免职一位臣子反而又征召他。虽然每天都晋见君主却不受欢迎，虽然遥远只能听到声音却相思。凡事都有坚持己见的，原来平日早就和原始的相结合。有的要用道德的方式来结合，有的要用政党的方式来结合，有的要用财货的方式来结合，有的要用封地的方式来结合。假如使用对方的意见：想要进入就进入，想要出来就出来，想要疏远就疏远。就像土蜘蛛率领子女一般，出去没有时间，进来没有征兆，一向自己出去自己回来，谁也没办法制止它。

所谓“内”，就是献策给君主；所谓“揵”，就是坚持自己谋略。想去游说君主时，就必须暗中揣度君主的心意。出谋划策时，也必须顺应君主的意愿。暗中考虑我们的决策是否符合时宜，公开讲清此决策的得失优劣，以迎合君心。否则，若其中有不合君意之处，这决策就难以付诸实践。若出现这种情况，就要重新揣摩形势需要，以利于君主改变决策。让君主接受经过这样变更后的决策，就要像用钥匙开锁那样一碰即开。谈历史事件时，要用“顺辞”，即充分肯定君主所作所为；但讨论未来事件时，却要用“变言”，即讲些有变通余地的话。运用自如地改变决策的人，必须审知地理形势，明于天道，又有改变固有顺序、善于应变的能力，并能含于阴阳变化规律，从而再去考察君主心意，观察他需要处理的事务，掌握他的意愿志向。若我们的决策不合君意，那是因为君主的某种心意，某些情况我们还没有掌握起来，若表面上同意我们的决策，但实际上并不施行，是因为君主表面上跟我们亲近了，但实际上却疏远得很。若决策不合君意，

圣智之人也难以将决策付诸实践。所以距离远而亲近的人，是由于积有阴德的的缘故；距离很近而疏远的人，是由于志不同道不合的缘故。虽然就职却不重用，这在政策上就不算得体；在革职以后反而又起用，那是由于事情中间有变化的缘故。所以说：“还



没看见对方的情况，而就采取行动的人，就会被认为是背道而驰；还没等得到对方的情报，而就进行游说的人，就会被认为是胡作非为”。假如能得到敌人的情报，就可以箝制住敌人的战术。用这些既可封锁也可开放。所以圣人的立身处世，就用这些来先了解和巩固万物。



根据道德、仁义、礼乐、计谋，先考证《诗经》和《书经》，然后研究时事，最后才能议论去就。要想合作的人就在内部努力，要想离开的人就往外边使劲。当处理内外大事时必须先说明道理，而且又能揣摩策划未来的事情，发现可疑之处时就下决定。在政策方面并无施计之处，所以应该建立功勋累积德政。治理人民使他们拥有产业，就叫作“安定民生，精诚合作”。君主昏庸不理国家政务，臣民混乱而不知觉悟，所以人民自然就会揭干而起造反。对内自鸣得意，对外不注意新思想，如此等于拒绝外来学说的进入。假如有朝廷的诏命颁下来给我，那我就亲自出去跪地迎接。要想排除一个人的话，就要利用环境给对方以虚伪的错觉。要依据我们面临的情况来决定我们的策略，变换我们的手法，让外人摸不透，难知情，这就是保全自己的秘诀。

第四章　抵[1]巇[2]

物有自然，事有合离；有近而不可见，有远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往[3]以验来[4]，也。巇者，罅也。罅者，涧也。涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞、可抵而却、可抵而息、可抵而匿、可抵而得，此谓抵巇之理也。事之危[5]也，圣人知之，独保其用，因化[6]说事，通达计谋，以识细微，经起秋毫之末[7]，挥之于太山[8]之本。其施外，兆萌芽蘖[9]之谋，皆由抵巇。抵巇隙，为道术用。

天下分错[10]，上无明主，公侯无道德，则小人谗贼[11]，贤人不用，圣人窜匿[12]，贪利[13]诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解[14]而相伐射[15]，父子离散，乖乱反目，是谓"萌芽巇罅[16]，圣人见萌芽巇罅，则抵之以法。世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而得之。或抵如此，或抵如彼；或抵反之[17]，或抵覆之。五帝[18]之政，抵而塞之。三王[19]之事，抵而得之。诸侯相抵，不可胜数。当此之时，能抵为右[20]。

自天地之合离，终始必有巇隙，不可不察也。察之以捭阖，能用此道，圣人也。圣人者，天地之使[21]也，世无可抵，则深隐而待时。时有可抵，则为之谋。此道可以上合[22]，可以检下[23]。能因能循，为天地守神。

注 释

〔1〕抵：打击的意思。〔2〕巇（xì）：同隙，是虚的意思。〔3〕往：既往、过去。〔4〕来：将来的意思。〔5〕事之危：仅有征候的表现。〔6〕因化：顺应变化。〔7〕秋毫之末：指秋季所生出的动物细毛。〔8〕太山：也作泰山，是壮观又安定的名山，因此才有“稳如泰山”的成语。〔9〕兆萌芽蘖：兆萌是微小的征候。芽蘖是伐木后从根部所生的新芽。〔10〕分错：错是混乱、骚乱，分错是四分五裂。〔11〕谗（chán）贼：认为是歹徒而进谗言。〔12〕窜匿：逃跑隐匿。〔13〕贪利：贪图利益。〔14〕土崩瓦解：分崩离析四分五裂。〔15〕伐射：互杀互射。〔16〕罅（xià）：裂痕、隙间。(17〕反之：帮助这些。〔18〕五帝：我国古代五位圣天子，也就是黄帝、颛顼、帝喾、尧帝、舜帝。〔19〕三王：古代三位明王，也就是夏禹王、商汤王、周文王。〔20〕右：上位。〔21〕天地之使：天地的代行者。〔22〕上合：打击之后加以堵塞。〔23〕检下：打击之后得到这些。

译 文

万物都有它们自然生灭的道理存在，事情都有它们自然离合的道理存在。虽然距离很近却看不见，虽然距离很远却能知道；距离近的所以看不见，那是由于不观察对方词令的缘故；距离远的所以能知道，那是因为经常来往进行侦察的缘故。所谓“巇”就是“瑕罅”，而罅就是裂痕，裂痕会变成大瑕罅。假如裂痕一开始就有预兆，就应该设法加以抵抗堵塞，可以抵抗到敌人退却，可以抵抗到敌人消灭，可以抵抗到敌人隐遁，一直抵抗到胜利为止，这就叫作抵抗外敌的方法。

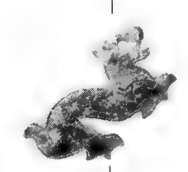
当事情发生危险时，只有圣人才能知道，而且能单独维护其功用。利用化育之功说明事情的原委，并且能通达各种计划谋略，以便观察敌人的一举一动。万物开始时都是从秋毫之末作为起点，但是成功之后却能在泰山之麓挥动显威风。当这种圣人的德政推行到外方以后，那么奸邪小人的一切阴谋诡计，都可由于抵

抗敌人的方法而被消灭，可见抵抗敌人就是一种道术。

天下纷乱，朝中没有明君，公侯缺乏道德，如此小人嚣张狂妄；忠良放逐，圣人逃匿，如此小人就会胡作非为。结果君臣互相猜疑，以致国家网纪土崩瓦解，人民之间互相攻击杀伐，最后弄得民不聊生流离失所，骨肉分离夫妻反目，这就叫作“轻微裂痕”。当圣人看见奸邪之徒造反之后，就用国法来镇压他们。圣人认为：“国家可以治理，就对叛徒进行抵抗加以消灭；反之国家不可以治理，就对叛徒进行抵抗而取得国家。或这样抵抗，或那样抵抗；或抵抗到使叛徒反正，或抵抗到使叛徒灭亡。五帝时代的政治，可以对叛徒进行抵抗而加以消灭；三王时代的政治，可以对叛徒进行抵抗而取得政权。至于诸侯之间的互相征伐，其次数之多简直无法统计。当这个天下混乱挠攘时代，以能抵抗叛徒的人最占优势。”

自从天地有离合与终始，就必然有逆乱事件的发生，这是为政者不可不审慎观察的。要想观察这些问题，就要用“捭阖之术”，能用此道的就是圣人。原来所谓圣人，乃是天地所派遣的特使。假如世间没有叛徒应该抵抗的，那么就深沟高垒等待时机；假如当时有应该抵抗的叛徒，那就挺身而出为国家谋划。如此往上既可以跟君主合作，对下也可以治理人民。

既能有所根据，又能有所遵循，这就是天地的守护神。



第五章　飞[1]箝[2]

凡度权[3]量能，所以征远来近。立势而制事[4]，必先察同异之党，别是非之语，见内外之辞[5]，知有无之数[6]，决安危之计，定亲疏之事[7]，然后乃权量[8]之。其有隐括[9]，乃可征、乃可求、乃可用。引钩箝之辞[10]，飞[11]而箝之。钩箝之语，其说辞也，乍同乍异[12]。其不可善者[13]，或先征之而后重累[14]，或先重累而后毁之；或以重累为毁[15]，或以毁为重累。其用[16]，或称财货、琦玮[17]、珠玉、白璧、采色[18]以事之[19]，或量能立势以钓之，或伺候见涧而箝之，其事用抵巇。

将欲用之于天下[20]，必度权量能，见天时之盛衰，制[21]地形之广狭，岨 61 之难易，人民财货之多少，诸侯之交，孰亲孰疏、孰爱孰憎，心意之虑怀。审其意[22]，知其所好恶，乃就说其所重[23]，以飞箝之辞钩其所好，乃以箝求之。

用之于人，则量智能、权材力[24]、料气势[25]，为之枢机[26]。以迎之随之，以箝和之，以意宣之，此飞箝之缀[27]也。

用之于人[28]，则空往[29]而实来[30]，缀而不失，以究其辞。

可箝而从，可箝而横；可引而东，可引而西；可引而南，

可引而北；可引而反，可引而覆，虽覆能复，不失其度。

注　释

〔1〕飞：飞扬的意思，褒奖对方使其放心发言。〔2〕箝(qián)：牵制束缚或逮捕、控制的意思。〔3〕权：人的计谋。〔4〕立势而制事：以人才为对手确立主导权，把事导向成功。〔5〕内外之辞：内是实情，外是表面，也就是所说事情的真伪。〔6〕有无之术：术数的有无。〔7〕亲疏之事：或亲密或疏远。〔8〕权量：计算长短轻重。〔9〕隐括：把物的屈曲注入模型中加以矫正。〔10〕引钩箝之辞：钩是弯曲金属所作的钩针，比喻引诱他人言论归顺己方。〔11〕飞：褒奖、推崇。〔12〕其说辞也，乍同乍异：钩箝之语，对于对方的言论，本着“有时同意，有时反对”的原则进行。〔13〕不可善者：即使运用钩箝之法也不能转移的人。〔14〕重累：同重叠，反覆试验。〔15〕重累为毁：反覆试验以使对方暴露缺点。〔16〕其用：准备要采用时。〔17〕琦玮：珍贵的宝玉。〔18〕采色：带颜色的美丽东西。〔19〕事之：给予试验。〔20〕用之于天下：把飞箝之术推广到全天下。〔21〕制：知的意思。〔22〕心意之虑怀，审其意：详细知道思虑和希望等。〔23〕说其所重：游说其所尊重的。〔24〕材力：材同才，是与生俱来的才干。〔25〕气势：气和势都是势，是实践思想的力量。〔26〕枢机：枢是飞的回转输；机是枢纽，也就是重点所在。〔27〕飞箝之缀：飞箝之术的秘诀。〔28〕用之于人：假如能适用在对人的关系上。〔29〕空往：仅仅用语言赞美歌颂。〔30〕实来：使对方打开心扉拿出感情来1/3服己方。

译　文

大凡揣度人的计谋和测验人的才干，都是为了网罗远近天下人才。建立赏罚制度和考试制度时，必须首先观察他们之间的异同，以便区别他们言论的是非。要观察敌人内外词令，以便了解他们内部的虚实。要先决定国家安危的基本大计，并且决定君臣间的亲疏关系。作完上面这些事情以后，就可以揣度计谋和测验

才干，假如其中有需要矫正的地方，就可以征召、就可以拔擢、就可以重用。引用足可诱使敌人发言的词令，然后加以褒奖推崇而给对方以某种程度的控制。引诱敌人言论归顺己方的话，在外交词令上忽同忽异。对于那些即使以钩箝之术仍无法控制的敌人，或者首先对他们进行威胁利诱，然后再给他们以反覆的考验。

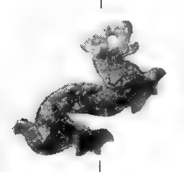
或者首先给敌人以反覆的考验，然后再对他们发动攻击加以摧毁。有的人认为，反覆考验就等于是对敌人进行破坏；有的人认为，对敌人的破坏就等于是反覆考验。准备要重用某些人时，或者先赏赐财货、珠宝、玉石、白璧、美物，以便给他们以考验。或者考验对方的才干，或者给对方以赏罚，以便诱导他们的言论。或者派遣地下工作人员乘机箝制敌人加以逮捕，在进行这项任务时要使用攻击敌人弱点的战术。

当把“飞箝之术”推广到全天下时，必须揣摩权谋，考验才干，观察天时的盛衰，测量地形的宽窄和山川险要的难易，以及人民财富的多少。至于诸侯之间的交往，彼此之间的亲疏关系，究竟谁跟谁亲密？谁跟谁疏远？谁跟谁要好？谁跟谁有仇？也必须同时调查清楚。要想详细知道对方的意向和希望等等，就必须要了解对方的好恶，然后按照对方所最重视的进行游说。再运用飞箝之辞，引诱出对方的爱好，最后用特殊控制术控制住对方。

如果把这种外交权术运用到其他国家，就可以揣摩对方的智能、度量对方的实力、估计对方的士气，然后以此为枢纽对敌人展开攻势，以便迎战敌人和追踪敌人，进而再用特殊的控制术跟敌人讲和，最后便用友好态度跟敌人建立邦交，这就是“飞箝之术”的秘诀。

假如把这种外交权术用在其他诸侯，那么只要使用言词赞美歌颂对方，对方自然就会表示心悦诚服来归顺。并且跟对方保持紧密关系不可中断，以便借机研究对方的军政实情，进而加以控制使对方服从。如此加以控制之后，既可把对方引向

横、也可引向东、也可引向西、也可引向南、也可引向北、也可引向反、也可引向覆。然说了覆，但是还是要小心，不可丧失其节度。



第六章 忤 合[1]

凡趋合倍反[2]，计有适合。化转[3]环属[4]，各有形势。反覆相求，因事为制[5]。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，国之所多所少，以此先知之，与之转化。世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事[6]而合于计谋[7]，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠[8]，必有反忤[9]。反[10]于此忤于彼，忤于此反于彼。其术[11]也。用之天下，必量天下而与之；用之国，必量国而与之；用之家，必量家而与之；用之身，必量身材能[12]气势而与之。大小进退，其用一也。必先谋虑计定，而后行之以飞箝之术。

古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合之地而化转之，然后以之求合。故伊尹[13]五就汤[14]、五就桀[15]而不能有所明，然后合于汤。吕尚[16]三就文王、三入殷，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之箝[17]，故归之不疑也。

非至圣人达奥，不能御世；不劳心苦思，不能原事；不悉心见情，不能成名；材质不惠，不能用兵；忠实无真，不能知人。故忤合之道，己必自度材能知睿，量长短远近，孰不如，乃可以进、乃可以退、乃可以从、乃可以

横。

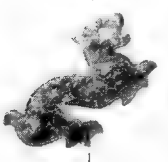
注　释

〔1〕忤（wǔ）：是忤逆的意思。〔2〕趋合倍反：是去就的意思。趋合相当于“合”，倍反相当于“忤”。倍同背。〔3〕化转：变化转移。〔4〕环属：像铁环一般连锁起来而不使有裂缝。〔5〕因事为制：一件件的作适当处理。〔6〕成于事：事情必能成功。〔7〕合于计谋：计谋必然能切合实际。〔8〕计谋不两忠：臣事两个君主时，无法作出两个君主都认为好的计谋。〔9〕必有反忤：如果能配合此方，就势必不能配合他方。〔10〕反：此处当顺从解释。〔11〕其术：指“反忤之术”。〔12〕材能：即才能。〔13〕伊尹：古代传说人物，辅弼商汤王消灭夏桀王，是商朝开国名相。〔14〕汤：重用伊尹消灭夏桀王，开创商王朝推行善政。〔15〕桀：古代传说人物，他是夏朝最后的一个暴君，被商汤王消灭。〔16〕吕尚：即大公望，辅佐周文王、周武王、对周朝建国贡献极大，是齐国的始封主。〔17〕天命之箝：关系天命的地方。

译　文

大凡关于去就的问题，在计策上是适合的。在变化转移方面，就像铁环一般连接没有裂痕，而且各有不同的形势，彼此反复相求，对事情一件一件地作适当处理。所以圣人生存在天地之间，他们的立身处世，都是为了教化世人，扩大声誉，阐扬名分。而且他们必然根据事物的交会，观察天时的合宜，不论国家多的地方或少的地方，都用这些来进行了解，以便移风易俗进行教化。世间没有永远高贵的事物、事情；没有永远成为良师的人物。圣人所常作的事就是“无所不作”，所常听的事就是“无所不听”。假如事情必然能成功，而且又合乎计谋的原则，就应该以此作为主体。虽然合乎敌国君主的意思，可惜却背离自己君主的原则，这就叫作“计谋不两忠”。其中必有顺逆的道理存在：既背叛自己君主，又忤逆敌国君主；既忤逆自己君主，又背叛敌国君主，这就是“反忤之术”。假如把这种“反忤之术”运用到天下，就必然衡量天下跟

反忤并存；假如把这种“反忤之术”运用到国家，就必然衡量国家跟反忤并存；假如把这种“反忤之术”运用到家庭，就必然衡量家庭跟反忤并存；假如把这种“反忤之术”运用到身体，就必然衡量自身才干气势而跟反忤并存。总而言之，不论大小进退，其功用是相同的。因此必须先用谋划来决定一切，然后付诸实行以便运用“飞箝之术”。



古代那些善于向背的人，就联合全国各地军民举事，其中当然包括各诸侯王国，作成离叛的局面加以转化，到最后才利用这种势力开创新王朝。所以贤相伊尹五次臣事商汤王、五次臣事夏桀王，然后才决定一心臣事商汤王奉为真主。姜太公吕尚三次臣事周文王、三次臣事殷纣王，可是他对殷纣王却无法理解，然后才决定一心臣事周文王奉为真主。这就知道了天命的规定，所以伊尹和吕尚才归顺商汤王和周文王而无所怀疑。

假如没达到至圣之人那样穷尽世理，就不能立身处世；假如不肯聚精会神苦思，就不能探讨事物的真理；假如不全神贯注观察实情，就不能功成名就；假如聪明才智不够精绝，就不能领兵作战；假如为人不够忠实，就不能有知人之明。所以“忤合之道”，自己必须估量自己的聪明才智，看一看长短、远近哪一项不如他人。如此既可以前进，又可以后退；既可以使其成纵的，又可以使其成横的。

第七章　揣　篇

古之善用天下者，必量天下之权而揣[1]诸侯之情。量权[2]不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权？曰：“度于大小，谋于众寡。称[3]货财之有无，料人民多少，饶乏、有余，不足几何？辨地形之险易，孰利、孰害？ 谋虑孰长、孰短？揆君臣之亲疏，孰贤、孰不肖？与宾客[4]之知睿，孰少、孰多？观天时之祸福，孰吉、孰凶？诸侯之交，孰用、孰不用？百姓之心，去就变化，孰安、孰危？孰好、孰憎？反侧孰便、孰知？如此者，是谓量权。”

揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也，其有欲也，不能隐其情[5]；必以其甚惧之时，往而极其恶也，其有恶也，不能隐其情，情欲必知其变[6]。感动而不知其变者，乃且错其人，勿与语，而更问所亲，知其所安[7]。夫情变于内者，形见于外，故常必以其见者，而知其隐者，此所谓测深揣情。故计国事者，则当审量权；说入主，则当审揣情；谋虑情欲，必出于此。乃可贵、乃可贱、乃可重、乃可轻、乃可利、乃可害、乃可成、乃可败，其数[8]一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无所索之。此谋之本也，而说之法也。常有事于人，人莫能先。先事而生，此最难为。故曰：“揣情最难守司”，言必时其[9]谋虑。故观蜎飞蠕动[10]，

无不有利害[11]，可以生事。变生事者，几之势也。此揣情饰言，成文章而后论之。

注 释

〔1〕揣：揣摩的意思，也就是推测对方的心理。〔2〕量权：量是用秤称重量，权是秤所用的锤。〔3〕称：又作秤，天秤。〔4〕宾客：被礼遇为军师和策士等人。〔5〕必以其甚喜之时……不能隐其情：人在高兴时会说出所希望的事物，人在恐怖时会说出所讨厌的事物，所以要乘敌人表露好恶时进行刺探，如此才能理解敌人的内心。〔6〕变：指好恶喜惧而言。〔7〕所安：安身立命的根据。〔8〕数：通术。〔9〕时其：投于良机。〔10〕蜎飞蠕动：泛指昆虫的飞动。蜎和蝙等都是没有骨头的昆虫，爬行时都必须屈伸身体，这就叫蠕动。〔11〕无不有利害：世间没有不具备利害之心的东西。

译 文

古代善于统治天下的人，必然衡量天下的权势所在，并且揣摩各诸侯的实情。假如衡量权势而不够详细，就不能知道诸侯的强弱虚实。假如揣摩实情而不够详细，就不能知道全天下的时局变化。

什么叫作“衡量权势”呢？答案是：“要测量大小，要谋划众寡，估量一下财货的有无，算计一下人民的多少和贫富，以及贫富之间的差距有多大？其次研究地形的险易，哪里有利、哪里有害？其次是谋略，哪个谋略好、哪个谋略坏？至于说到君臣的亲疏问题，看看哪个臣子贤明、哪个臣子不肖？还有宾客的智慧，究竟哪个智慧低、哪个智慧高？再观察天时的祸福，看看什么是吉、什么是凶？尤其是诸侯之间的亲疏关系，看看哪个可用、哪个不可用？还有民心的向背变化也很重要，要观察那一个地区的人民安稳或危险？人民喜爱什么或讨厌什么？最后再调查一下叛徒在哪里方便或对哪里熟悉？能作到以上这些的统治者，就叫作善于‘衡量权势’的政治家。”

所谓揣摩实情，必须在敌人最高兴的时候，专程前往满足他们的最大欲望，当他们刚一产生欲望时，就不能隐瞒实情：又必须在敌人最恐惧的时候，专程前往满足他们的最大恶心，当他们刚一产生恶心时，就不能隐瞒实情；否则情欲必然丧失其中好恶的变化。虽然很受感动却不知道自己好恶喜惧的人，就要暂时放下这个人不跟他说话，改而旁敲侧击调查他所爱好的东西和他引以为安的事情。至于情绪在内心发生变化的人，就会把行动表现在外，所以必须经常凭自己所观察的来理解所隐瞒的，这就是所谓“刺探敌情”。

所以谋划国事的人，就应当详细衡量权势；在向人君游说献策时，就应当详细揣摩实情。凡是谋虑情欲，必然都用这种策略。就可尊贵，就可卑贱，就可尊重，就可轻视，就可有利，就可有害，就可成功，就可失败，其中的揣术是相同的。所以虽然有古圣先王的德行和智谋，假如不揣摩敌情也无法得到隐匿的情报，这是谋略的基本原则，而且是游说的通用法则。经常有事求他人帮忙，可是他人却不肯先帮忙。当事发生之前就到达，这是最难做的事。所以说揣摩敌情这件事最难，必须在适当时机侦察敌人的言论。因此当昆虫蠕动时，都有它们自己的利害关系存在，如此就可以使事情产生变化。而事情的产生变化，是一种极微妙的自然现象。关于这种揣摩实情的事，要在粉饰言词写成文章之后讨论。



第八章　摩　篇

摩[1]者，揣之术也。内符[2]者，揣之主[3]也。用之有道，其道必隐[4]。微摩之，以其所欲测而探之，内符必应，其应也，必有为之[5]。故微而去之，是谓塞窌[6]、匿端[7]、隐貌、逃情，而人不知。故能成其事而无患。摩之在此，符之[8]在彼。从而应之，事无不可。古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰："主事[9]日成而人不知，主兵[10]日胜而人不畏也。"圣人谋之于阴[11]，故曰"神"；成之于阳[12]，故曰"明"。所谓"主事日成"者：积德也，而民安之，不知其所以利[13]；积善也，而民道[14]之，不知其所以然；而天下比之神明也。"主兵日胜"者，常战于不争、不费[15]，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明[16]。

其摩者：有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑[17]。平者，静也。正者，直也。喜者，悦也。怒者，动也。名者，发[18]也。行者，成[19]也。廉者，洁也。信者，明也。利者，求也。卑者，谄也[20]。故圣人所独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成，此三者，然后能之。

故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰："或结而

无隙[21]也。”夫事成必合于数，故曰：“道数[22]与时相偶[23]者也。”说听必合于情，故曰：“情合者听。”故物归类，抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应，于势譬犹是也，此言内符之应外摩也如是。故曰：“摩之以其类，焉有不相应者？”乃摩之以其欲，焉有不听者，故曰“独行之道〔24〕”。夫几者[25]不晚[26]成而不保[27]，久而化成[28]。

注 释

〔1〕摩：按摩的意思。〔2〕内符：情欲活动在内，符验就表现在外。〔3〕揣之主：揣是用观察表现于外的符验来判断内心状况，而符验是揣的基础。〔4〕隐：在隐密中进行。〔5〕有为之：自己所应采取的方法诞生，不论如何都好像有作为。〔6〕穽：地窖。〔7〕端：端绪、开始、前兆。〔8〕符之：与此呼应。〔9〕主事：所进行的事情。〔10〕主兵：所指挥的军队。〔11〕谋之于阴：策划不让人知道。〔12〕成之于阳：成功到能使人明白的程度。〔13〕其所以利：为什么那样有利呢？〔14〕道：当作应走的来顺从。〔15〕不争不费：不使用武力，不消耗军费。要防患于未然。〔16〕比之神明：指神业而言。〔17〕其摩者……有以卑：人的性格千差万别，因此就连摩的方法也有很多种。〔18〕发：扩大名声。〔19〕成：实际使其成功来观察。〔20〕卑者谄也：所以会出于笨拙，是为了迎合对方的意思。〔21〕无隙：紧密的意思。〔22〕道数：道与术。〔23〕与时相偶：道理、权术、天时三者合一才能成事，偶是伴同、顺沿、并列之意。〔24〕独行之道：只有圣人最能实行揣摩之术。〔25〕几者：通晓机微的人。〔26〕不晚：勿失良机。〔27〕成而不保：把事作成也不居功。〔28〕久而化成：假如实行此两者一旦太久，就能进行化育万物的事。

译 文

所谓“摩”，就是揣测的权术；所谓“内符”，就是揣测

的主体。在运用这种揣摩之术时要有道，而且这种道必须要隐密起来。当略为揣摩这些时，必须要根据敌人的欲望，假如能进行侦察刺探，那情欲符验必然呼应。当刚一呼应时，必然有所作为。因此略为揣摩而加以排除，这就叫作“堵塞地窖、隐匿痕迹、化装躲藏、逃避情报”，可是敌人却不知道，所以事情成功也不会惹祸。在这里进行“揣摩之术”，对敌人进行“内符之术”，假如进一步和这些事两相呼应，那就没有什么事不可以成功的了。

古代善于运用“揣摩之术”的人，就像拿着钓钩而来到深渊钓鱼一般，只要他把带有鱼饵的钓钩投进深渊，就必然能钓到大鱼，所以说：“所进行的事成功了还没人知道，所指挥的兵胜利了还没人畏惧。”圣人都是在暗中进行“揣摩之术”，所以才被称为“神”：而且是在光天化日之下进行谋略，所以才被称为“明”。所谓进行事能逐渐成功，就是积有阴德的具体表现；而人民对这件事抱有安全感，不过却不知道其中的好处，这就是积有善行的具体表现，假如人民以此为正道，而不知其所以然的话，那就可以把天下比作神明。所谓指挥军队作战而能获得胜利的人，是说经常在不争不费的情况下作战，以致使人民不知所从、不知所畏，而且把天下比作神明。

在进行“揣摩之术”时，有用和平态度的，有用正义责难的，有用讨好方式的，有用愤怒激将的，有用名声威吓的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信义说服的，有用利害诱惑的，有用谦卑套取的。和平就是安静，正义就是直爽，讨好就是取悦，愤怒就是恫吓，名声就是全誉，行为就是成功，廉洁就是清高，信义就是明智，利害就是追求，谦卑就是谄媚。因此圣人所单独使用的“揣摩之术，”人民大众也都能明了圣人的艰苦用心。然而假如没有成功的，那就是圣人运用的不当。

因此谋略最难的莫过于作到周密，游说最难的莫过于要对方全听，作事最难的莫过于必然成功，这三者只有实际采取行动之后才能办到。

所以谋略必须要作到周密，而且要选择跟你通好的人游说，所

以才叫作“结交没有嫌隙的人”。做到事情的成功，必然跟揣摩之术相合，所以说“道理、权术、天时三者合一才能成事”。所游说的内容能被对方接受，必然是这种内容合乎情理，所以才说“合乎情理才有人听”。所以万物都各归其类：例如抱着柴草往火堆跑，干燥的柴火必然先燃烧；往平地倒水，湿的地方必然先进水。这就是物类互相呼应之理，在物性上必然会出现这种事实，而“内符的呼应外摩”也是如此。

第九章　权[1]篇

说者，说之也[2]；说之者，资[3]之也。饰言[4]者，假[5]之也；假之者，益损[6]也。应对[7]者，利辞[8]也；利辞者，轻论[9]也。成义者，明之[10]也；明之者，符验也。言或反覆，欲相却也。难言[11]者，却论[12]也；却论者，钓几[13]也。佞言者，谄而于忠；谀言[14]者，博而于智；平言[15]者，决而于勇；戚言[16]者，权而于信；静言[17]者，反而于胜。先意承欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也。纵舍[18]不疑者，决也；先分不足[19]而窒非[20]者，反也。

故口者，机关[21]也，所以关闭情意也。耳目者，心之佐助[22]也，所以窥间见奸邪[23]。故曰："参[24]调而应，利道[25]而动。"故繁言而不乱，翱翔[26]而不迷，变易而不危者，观要得理。故无目者不可示以五色，无耳者不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者，故不事也。古人有言曰："口可以食，不可以言。"言者有讳忌也。众口烁金[27]，言有曲故也。

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫[28]之捍也，必以坚厚；螫虫[29]之动也，必以毒螫。故禽兽知用其长，而谈者知用其用也。

故曰辞言有五："曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。"故曰："病者，感衰气而不神也；怨者，肠绝而无主也；忧者，闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。"此五者，精则用之，利则行之。故与智者言，依于博[30]；与拙者[31]言，依于辨；与辨[32]者言，依于要[33]；与贵者言，依于势；与富者言，依于高[34]；与贫者言，依于利；与贱者言，依是谦；与勇者言，依于敢[35]；与过者言，依于锐：此其术也，而人常反之。是故与智者言，将此以明之；与不智者言，将此以教之：而甚难为也。故言多类，事多变。故终日言，不失其类，故事不乱。终日变，而不失其主，故智贵不妄。听贵聪，智贵明，辞贵奇[36]。

注 释

〔1〕权：天秤用的砝码。由于根据所秤物体而变动，所以必须随着状况选择适当方法。〔2〕说者，说之也：所谓游说就是说服他人。〔3〕资：资益的意思，也就是他人利益或贡献。〔4〕饰言：有修饰性语言，也就是很好听的话。〔5〕假：不真实。〔6〕益损：增减的意思。〔7〕应对：巧妙处理。〔8〕利辞：权宜之计或暂时敷衍的言论。〔9〕轻论：轻视好的言论。〔10〕成义者，明之：具有义理的语言，要阐明其真伪。〔11〕难言：指责对方言词的话。〔12〕却论：反对论调。〔13〕钓几：诱导对方心中所隐藏的机微之事。几同机。〔14〕谀言：谄媚的言词。〔15〕平言：平实可靠的言论。〔16〕戚言：面带忧色的言论；戚是忧的意思。〔17〕静言：心平气和时所说的话。〔18〕纵舍：进退的意思，也就是举止动作。〔19〕先分不足：自己有所不足之处。〔20〕窒非：责备他人的过错。〔21〕口者机关：嘴是表达或隐瞒意思的器官。〔22〕耳目者心之佐助：耳目帮助心搜集情报。〔23〕奸邪：奸是恶，邪是不正。〔24〕参：指心、眼、耳三器官而言。参同三。〔25〕利道：关于有利的道。〔26〕翱翔：翱是鸟在高空上下飞舞的姿势，翔是鹞鹰等在高空中展翅画圆飞

舞的姿态。〔27〕众口烁金：如果有很多人都这样说，不论如何坚定的心都会动摇，比喻为人应恐惧流言飞语。〔28〕介虫：介是甲或盔甲，介虫是带有甲壳的昆虫。〔29〕螫虫：指能用毒针来刺人的虫子。〔30〕博：博学多闻的意思。〔31〕拙者：不高明的人、才干低下的人。〔32〕辨：辩论、雄辩。辨同辩。〔33〕要：枢纽、要点。〔34〕高：指精神性的高度。〔35〕敢：果敢进取的气质。〔36〕听贵聪……辞贵奇：假如听力好就不会真伪混乱，假如智慧高就能辨别可否，假如言辞巧妙就明辨是非。换言之，如果能发挥此三者就会成功，因此智者都尊重此三者而不敢妄为。



译 文

所谓“游说”，就是对人进行游说；要想说服人，就要帮助人才行。带有粉饰性的说词，都是不真实的谎言；所谓不真实的谎言，既有好处也有坏处。所谓进退应对，必须有伶俐的外交词令；所谓伶俐的外交词令，乃是一种轻浮的言论。所谓完成信义，就是对敌人肝胆相照；所谓要对敌人肝胆相照，是为了验明真伪。所谓难以启齿的话，多半都是反对论调；所谓反对论调，就是诱导对方心中机微的话。说奸佞话的人，由于会谄媚而就变成忠；说阿谀话的人，由于会吹嘘而就变成智；说平实话的人，由于能果决就变成勇；说忧愁话的人，由于能揽权就变成信；说稳重话的人，由于能反抗就变成胜。在意念之先就完成欲望的就是谄媚，用很多美丽词藻来夸张的就是吹嘘，精选谋略而献策的人就是揽权，放纵和舍弃都不怀疑的就是果决，自己不对而责备他人罪过的就是反抗。

所以口等于是政府机关，是用来宣布或封锁情报的器官。耳目是心的辅佐，是用来侦察奸邪的器官。所以说：“只要心、眼、耳三者调和呼应，那就会走向有利之路。”所以虽然有烦琐的语言也不纷乱，虽然有翱翔的怪物也不迷惑，虽然有变化的骗局也不危险，原因就是能够抓准要点掌握思路。所以没有眼睛的人，不可以拿五色给他们看；同理，没有耳朵的人，不可以拿五音给他们

听。因此不可以去的地方，那是没有什么情报可争取；同理，不可以来的地方，那是因为没有什么情报可接受。可见事物有不通的，所以才不当作事来办。古人有句话说："嘴可以吃东西，不可以发言。"因为说话的人有忌讳，这就是所谓众口铄金，因为言语会歪曲事实的缘故。

按照一般人的常态心理，只要自己把话说出去都希望有人听，只要自己把事情作出来都希望能成功。所以一个聪明人，不用自己的短处，而用愚鲁人的长处；不用自己的笨处，而用愚鲁人的巧处，因此自己永远遇不到困难。当说到对方有利于我的事情时，就采用对方的长处；当说到对方有害于我的事情时，就回避对方的短处。所以甲虫的防卫，必须用坚硬的甲壳；毒虫的爬动，必须用有毒的螫针。可见禽兽也知道用它们的长处，而进言的人要知道用他该用的游说术。

所以说外交词令有五种：一是病言，二是怨言，三是忧言，四是怒言，五是喜言。所以说："所谓病言，就是感于衰气所说没精神的话；所谓怨言，就是由于伤心所说无主见的话；所谓忧言，就是由于闭塞所说不能宣泄的话；所谓怒言，就是由于妄动所说不能控制的话；所谓喜言，就是由于散漫所说没重点的话"。以上这五种外交词令，精练之后就可以使用，便利之后就可以推行。所以跟智者说话时要以渊博为原则，跟拙者说话时要以强辩为原则，跟辩者说话时要以简单为原则，跟贵者说话时要以势利为原则，跟富者说话时要以高雅为原则，跟贫者说话时要以利害为原则，跟贱者说话时要以谦恭为原则，跟勇者说话时要以果敢为原则，跟过者说话时要以进取为原则。所有这些都是待人之术；然而很多人却背其道而驰。因此跟智者说话就要用这些来加以阐明，跟不智者说话就要用这些来进行教诲；然而事实上却很难做到。因此说话时有很多方法，做事时也有很多变化；可见即使整天在谈论，也不要丧失说话的方法。如此事情也就不会混乱。虽然整天在变，可是却不至于迷失他的做人原则，所以一个聪明人最重视



的就是不胡作非为。听话最重要的是耳朵要好，智慧最重要的是要明理，词令最重要的是要出奇。



第十章 谋 篇

为人凡谋[1]有道，必得其所因，以求其情[2]。审得其情，乃立三仪[3]。三仪者曰上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇[4]。奇不知其所拥，始于古之所从[5]。故郑人之取玉也，必载司南之车[6]，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之“司南”也。故同情而相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也[7]。故相益则亲，相损则疏，其数行也，此所以察同异之分类[8]一也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也[9]。故变生于事，事生谋、谋生计、计生议、议生说、说生进、进生退[10]、退生制，因以制于事。故百事一道，而百度一数[11]也。夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数、明于理，不可欺以不诚，可示以道理，可使立功；是三才[12]也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也。贪者易诱也，是因事而裁之[13]。故为强者，积于弱也；为直者，积于曲也；有余者，积于不足也，此其道术行也。

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外故因其疑以变之[14]，因其见以然之[15]，因其说以要之[16]，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐之，高而动之，微而证之[17]，符[18]而应之，拥而塞[19]之，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结

[20]，结而无隙者也。正不如奇[21]，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

其身内、其言外者疏，其身外、其言深者危[22]。无以人之所不欲，而强之于人；无以人之所不知，而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故阴道而阳取之[23]也。故去之者纵之，纵之者乘之。貌者不美，又不恶，故至情托[24]焉。可知者可用也[25]，不可知者谋者所不用也，故曰："事贵制人，而不贵见制于人。"制人者握权也，见制于人者制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳；智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安[26]，然而无为而贵智矣。智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。既用见可否，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴，言有之[27]曰："天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣。"道理达于此[28]义者，则可与言。能得此，则可与毂远近之义。

注释

〔1〕谋：谋划、手段、方法。〔2〕得其所因，以求其情：由于调查对方的心理状态，就要掌握这个人的本性。〔3〕三仪：指上智、中材、下愚而言。〔4〕参以立焉，以生奇：假如参考三仪来评论人物，就可以施展卓越的策略。〔5〕始于古之所从：并非现在开始的事情，而是自古以来就当作道由人人遵行的事。〔6〕司南之车：即指南车，是装置有磁石的车，经常指示南方，以此为基准作行军时的向导，比喻判断正确。〔7〕同恶而相疏者，偏害者也：假如二人同时遭受君主憎恨，其结果必然同时受害，因此二人势必要精诚团结。〔8〕以察同异之分类：根据这个来判断异同。〔9〕墙坏于隙，木毁于其节，斯盖

其分也：墙又可写作“墙”，是指环绕住宅周围所建的土墙。恰如墙有一点点小裂痕就有崩毁的可能，和树是从节处开始腐败一般，人事也要从同或不同的空隙处发生破绽。〔10〕进生退：如果有前进的事，就必然有后退的事。〔11〕一数：一种术。〔12〕三才：指仁人、勇士、智者而言。〔13〕因事而裁之：谋略家策划适应事务的计谋时，要对此进行巧妙的裁夺。裁是判断、截夺。〔14〕因其疑以变之：在对内外都不亲近而抱狐疑的人，要承认他的狐疑之后才能使他改变。〔15〕因其见以然之：假如对方有可观之处，就要赞美他的优点加以承认。〔16〕因其说以要之：当对方有可否的意见时，就应在承认对方的说法之后加以归纳。〔17〕微而证之：在那种即使恐吓或转移也不知改变的人，以意识的形式引用证据来证明。微是悄悄。〔18〕符：取信于人的证据，为证明而作的符叫割符。〔19〕拥而塞之：拥通壅，就是用土堵。塞是封闭，也就是封闭进去。〔20〕私不如结：心的结合要比私来得好。〔21〕正不如奇：正攻法虽然是合理的，但是却不如乘对方之不备使用奇攻法。〔22〕其身内……百深者危：虽然是自家人，但是却把隐私泄漏于外，这种人就会被疏远；虽然是外边人，但是他的言论却深通内情，这种人就会陷于危险。〔23〕阴道而阳取之：当顺从对方而又忌讳时，假如能悄悄进行，对方就不至于伤害感情。因此所进行的是阴谋，而所收获的却是阳谋。〔24〕貌者不美……至情托：不论对任何事物都不立刻把毁誉形于色的人，都是属于冷静而不偏激的人，这种人可以全心依赖他。〔25〕可知者可用也：假如能知道对方的心情，就可以使用谋略。〔26〕亡不可以为存，而危不可以为安：救亡图存和转危为安都是很难的事，唯独智者才能做到这点。〔27〕言有之：古语有这种说法。〔28〕道理达于此：要彻底认清此种道理。

译 文

大凡替人家谋划事情都要有一定方法，也就是必然要得到事情的因果关系，进而才能探索出对方的实情。假如能详细得到敌人

的实情，就要建立三义。所谓“三义”，就是上智、中才、下愚，三者相辅相成才能产生奇迹。而奇迹并不知道他所拥有的东西，乃是开始于古代所尊崇的。所以郑国人的入山采玉，都是开着指南车去，目的是为了防范迷路。说到度才、量能、揣情等等，也就等于作事时的指南车，所以凡是观念相同而又互相亲密的人，必然是在各方面都很成功的人；凡是欲望相同而又互相疏远的人，必然是只在一方面很成功的人。假如二人同时被君主憎恨，而他们却精诚合作，他们必然都会受到迫害；假如二人同时被君主憎恨，可是他们却互相疏远，只会有一个人受到迫害。所以假如能互相有好处就感情亲近，反之，假如互相有坏处感情就疏远，这都是常常发生的事情，同时这也就是判断异同分类的方法。所以墙壁都是由于有裂痕才崩毁，而树木都是由于虫毁坏了节才折断，这可说是理所当然的事。因此变故是由于事情而发生，事情是由于谋略而发生，谋略是由于计划而发生，计划是由于议论而发生，议论是由于游说而发生，游说是由于进取而发生。进取是由于退却而发生，退却是由于控制而发生，因此就用退却来控制事情。可见万般事物只有一个道理，万般法则也只有一种权术。

一个有仁德的君子，自然会轻视财货，所以不能用金钱来诱惑他们，反而可以让他们捐出费用；一个有勇气的壮士，自然会轻视灾难，所以不能用忧患来恐吓他们，反而可以让他们镇守危地；一个具有智慧的聪明人，他们通达一切事理，所以不能用诚实来欺骗他们，而是应该用道理跟他们相处，同时也可以使他们建立功业：这就是所谓仁人、勇士、智者的“三才”。因此一个愚鲁的人容易被蒙蔽，一个不肖之徒容易受到恐吓，一个贪婪之辈容易受到诱惑，所有这些都要根据事实进行巧妙的裁夺。所以一个强者是由衰弱累积而成，一个直者是由弯曲累积而成，一个富者是由贫穷累积而成，这就是道术的一种具体表现。

所以表面亲密而实际疏远的人就游说实际，表面疏远而实际亲密的人就游说表面。因而就要根据对方的疑惑来改变，根据对方

的观察来进行，更根据对方的说词来归纳，根据对方的势力来完成，根据对方的缺点来谋划，根据对方的忧患来排斥。揣摩之后加以恐吓，抬高之后加以策动；削弱之后加以证实，符瑞之后加以应验；拥护之后加以堵塞，骚乱之后加以迷惑，这就叫作“计谋”。说到计谋的运用，公开不如保密，保密不如结党，结党不如和睦。正规策略不如奇策，而奇策实行起来就很难罢休。所以向人君游说的人，必须先跟他谈论奇策；同理向人臣游说时，必须先跟他谈私交。

他虽然是自己人，但是他却把家丑外扬，这种人就会被家人疏远；同理他虽然是外面人，但是他却能深通内情，这种人就会陷于危险。不要用人家所不喜欢的事物，来强迫人家接受；不要用人家所不知道的事物，来教导人家接受。人家如果有什么嗜好，就跟他来学，迎合他的兴趣；人家如果有什么厌恶，就加以避讳以免惹起他的反感。因此，所进行的是阴谋，而所得到的却是阳谋。所以想求去的人就放他走，想放他走的人就让他犯过。不论遇到任何事物，好事也不喜形于色，坏事也不怒目相待，这是属于冷静而不偏激的人，因此可以托付他重大机密的事。了解了对方心理，就可以重用他；不了解对方心理，一个有谋略的人就不重用他。所以说：“为政最重要的是控制人，绝对不可以被人控制。”控制人的人是手握大权的统治者，被人控制的人是唯命是从的被统治者。因此君子立身处世之道是属于阴（光作不说），小人的立身处世之道是属于阳（光说不作）。聪明人作事比较容易，愚鲁人作事比较困难。由此看来，国家灭亡就很难复兴，国家骚乱就很难安宁；然而无为和智慧最为重要。智慧是用在众人所不知道的地方，才干是用在众人所看不见的地方。在使用之后才发现可以时，就要选择事情来进行，这就是为自己的缘故；反之，假如发现不可以时，就要选择事情来进行，这就是为人家的缘故。因此古圣先王所推行的大道是属于阴，古语说：“天地的造化在于高和深，圣人的治道在于隐和匿。并非单纯的讲求

仁慈、义理、忠诚、信守，仅仅是努力维护不偏不倚的正道而已。”假如能彻底认清此种道理的真义，就可以和他交谈。假如双方谈的很投机，就可以培养远近的关系。



第十一章　决　篇

为人凡决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患[1]，害至于诱也，终无惑[2]。偏有利焉，去其利则不受也，奇之所托。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远[3]。故其有使失利，其有使离[4]害者，此事之失。

圣人所以能成其事[5]者有五：有以阳德之者，有以阴贼之[6]者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素枢机[7]以用四者[8]，微而施之。于是度以往事，验之来事[9]，参[10]之平素，可则决之。公王大人之事也：危[11]而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯勤苦，然而不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。故夫决情定疑万事之机[12]，以正乱治[13]决成败，难为者。故先王乃用蓍龟[14]者，以自决也。

注 释

〔1〕善其用福，恶其有患：不论任何人得到福都高兴，遇到灾难都讨厌。可见不论是福还是祸，都应慎重考虑之后，再下决心。〔2〕害至于诱也，终无惑：假如进行慎重决定，即使祸患迫近心头而又犹豫不决的事，最后也不致迷惑。〔3〕利于善者……至疏远：假如疑心人以善为利，果断人反而托言于恶，如此不但不能接受，甚至还会疏远。〔4〕离：古通罹。〔5〕圣人所以能成其事：圣人都能做成功的事情。〔6〕以阴贼

之：暗中害人。〔7〕平素枢机：平素是平明，枢机是枢要。〔8〕四者：指一言、二言、平素、枢机。〔9〕验之来事：运用将来的事情进行判断。〔10〕参核对、对照、查对。〔11〕危：崇高的意思。〔12〕万事之机：万事的枢纽。〔13〕乱治：指世间的治乱。〔14〕蓍龟：占卜的意思。蓍是筮竹，龟是龟甲，都是占卜工具。

译　文

大凡替人解决事情时，必然托词怀疑的人，就是善于运用对方的优点，而排斥对方的缺点，即使灾害已经到达受引诱的地步，也不至于陷于迷惑。假如一方面有利益，一旦除去这种利益，对方就不会接受，这就是奇策所出之处。假如有一个对善有利的人，实际上却在暗中作坏事，那我们就可以不接受他的言行，如此就会使双方的关系疏远。所以有使对方丧失权利，和使对方远离灾害的人，这就是在决定事情上的失败。

圣人所以能够完成大事业的因素有五：有用道德来感化人民的，有用法律来惩罚人民的，有用信义来教化人民的，有用爱心来袒护人民的，有用廉洁来净化人民的。君道是为守常而努力，臣道是为进取而努力；君道无为而以平明为主，臣道有为而以机要为主，所以必须运用这四者小心谨慎从行。于是就猜测以前的旧事，以便和未来的新事互相验证，再参考平素的言行，如果可以就能作出决定。说到王公大臣的事：崇高而享有美名的，如果可以就能作出决定；不用费力气而轻易成功的，如果可以就能作出决定；用力气而又辛苦，但是不得已而为之的，如果可以就能作出决定；能消除忧患的，如果可以就能作出决定；追求幸福的，如果可以就能作出决定。因此解决事情断定疑虑，就变成了万事的关键所在，因为此事足可澄清治乱预知成败，实在是一件很难做到的事。就因为“澄清治乱，预知成败”的事很难做到，所以古圣先王就用蓍草和龟甲来自己决定一切大事。

第十二章　符　言[1]

安、徐[2]、正、静，其被节[3]无不肉。善与而不静，虚心平意[4]，以待倾损[5]。右主位[6]。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐凑并进，则明不可塞。右主明[7]。

听之术曰："勿望而许之，勿望而拒之[8]。"许之则防守[9]，拒之则闭塞[10]。高山仰之可极，深渊度之可测；神明之位术，正静其莫之极欤[11]！右主听[12]。

用赏贵信，用刑贵正。刑赏信正，验[13]于耳目之所见闻，其所不见闻者，莫不暗化矣。诚畅于天下神明，而况奸者干君？右主赏[14]。

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方、上下、左右、前后，荧惑[15]之处安在？右主问[16]。

心为九窍[17]之治，君为五官[18]之长。为善者君与之赏，为非者君与之罚。君因其所以来，因而与之，则不劳。圣人用之，故能掌之。因之循理，故能久长。（因求而与，悦莫大焉。虽无玉帛[19]，劝同赏矣。）右主因[20]。人主不可不周[21]，人主不周，则群臣生乱。寂乎[22]其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也[23]。右主周[24]。一曰长目[25]，二曰飞耳[26]，三曰树明[27]。千里之外，隐微之中，是谓"洞"。天下奸，莫不暗变

更。右主参[28]。

循名而为[29]，按实而定；名实相生，反相为情；故曰："名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。"右主名[30] 转丸、胠乱二篇皆亡。

注 释

〔1〕符言：是指言词和事实像符契一般完全吻合。符是符契、符节。我国早在汉代就把有节的竹片加以中分，由两人各持一片，日后各拿这一片竹的人，只要能把两片竹完全合在一起，连竹节都能像原来那样吻合，那就证明是他本人或其代理人。到后来，改竹片而用木片或纸片等，并在上面加盖印记，而且是从印的中间切断使用，这种印就叫"骑缝印"。还有人主张所谓"符言"，乃是"阴符之言"的简称。〔2〕徐：静的意思。〔3〕被节：被是赶上的意思，被节是赶上他人的节度。〔4〕虚心平意：使内心很谦虚，使意念很开朗。〔5〕待倾损：等待变成安静。〔6〕主位：身居君主之位的人，应保持安、徐、正、静的态度。〔7〕主明：身为君主者的明察，要用天下之耳目来观察。〔8〕勿望而拒之：如果听信众人之言，要广泛接受而不加拒绝，这才是为人君的最重要态度。〔9〕许之则防守：假如听信他人之言，众人就会归服而保卫君主，也就是能转危为安。〔10〕巨之则闭塞：假如拒绝采纳臣民的进言，那民心必然离叛，使君主和臣民之间的通路闭塞。〔11〕高山仰之可极……正静其莫之极欤：山的高度和渊的深度固然能测量，但是神明的位术却是正静的，绝对无法像测山河一般来测量。〔12〕主听：君主对于听信人民言论之术，必须具备广大的胸襟度量。〔13〕验：和证据互相对照，以便明了真相。〔14〕主赏：君主一定要罚赏必信。〔15〕荥惑：即火星。〔16〕主问：为人君者的问，必须得到天时、地利、人和等三才。〔17〕九窍：窍是出入空气的小穴，人体上共有九个小穴，就是口、两耳、两眼、、两鼻孔、二便孔等，但是普通都除掉二便孔而称为"七窍"。〔18〕五官：指人体中的五

种机能，也就是视、听、味、嗅、触。〔19〕玉帛：指玉和绢而言，两者都是贵重品。〔20〕主因：君主最重要的是服膺真理。〔21〕不可不周：群主必须广泛知道世间一切道理。〔22〕寂乎：形容没有人声、很安静。〔23〕不见原也：不知道为善的源头。〔24〕主周：为君主者必须普遍通晓物理。〔25〕长目：用天下之目来看。〔26〕飞耳：用天下之耳来听。〔27〕树明：用天下之心来想。〔28〕主参：是君主所应该用的三种东西，这就是长目、飞耳、树明。〔29〕循名而为：采取符合名分的行动。〔30〕主名：君主必须采取适合其名分的权术来统治臣民。

译 文

假如一个人能安、徐、正、静（淡泊明志，宁静致远）的话，那么他的人格自然能达到应有的节度是毫无问题的。假如善于合作而不能安静，就要心平气和地等待变化恢复安静。

眼睛最重要的就是明亮，耳朵最重要的就是灵敏，心神最重要的就是智慧。为人君的，假如用天下的眼睛来看，那就没有什么看不见的，假如用天下的耳朵来听，那就没有什么听不见的；假如用天下的心神来思虑，那就没有什么不知道的。假如像车轮一般并肩前进，那么君主的眼睛就不会被蒙蔽，可见君主要明察天下了解民生疾苦才行。

采纳进言的原则是："不要远远看见就答应对方，也不要远远看见就拒绝对方！"假如答应对方就要防守，假如拒绝对方就要封闭。仰望高山可以看到山顶，测量深渊可以测到渊底；然而神明的位术是正静的，所以是绝对没办法测出高深的，可见君主必须广泛采纳臣民的言论。

对臣民进行奖赏时，最重要的是必须守信；对人民处以刑罚时，最重要的是必须公正。

刑罚和奖赏既然必须讲守信和公正，就要验证耳目所见闻的事物，即使无所见闻也都能收到潜移默化之功效。既然诚心要发扬天下神明的造化德意，又何惧乎奸邪之徒的冒犯君主呢？所以君主一定



要信赏必罚。

一叫作天时，二叫作地利，三叫作人和。四方、上下、左右、前后，火星的位置究竟在哪里呢？可见君主的发问必须针对天时、地利、人和。

心是九窍的统治者，君主是五官的首长。做好事的臣民，君主会给他们赏赐；做坏事的臣民，君主会给他们惩罚。君主根据臣民来朝见的动机，斟酌实际情形而给予赏赐，如此就不会劳民伤财。圣人重用这些臣民，因此才能好好掌握他们。并且遵循道理，可见君主最重要的是服膺真理，所以才能长久。为人君的必须广泛知道世间的一切道理，假如君主不通人情道理，那么君臣就会发生骚乱。人间寂寞，人生无常，对内对外都没有来往，又怎能知道天下大事的演变呢？采行开放政策或封锁政策都不好，因为如此就无法发现善政的根源所在，可见为人君者必须普遍通晓物理。

一叫用天下之眼来观察，二叫用天下之耳来判断，三叫用天下之心来思索。在一千里之外的地方，也就是在隐隐约约渺渺茫茫之中，这就叫作“洞”。天下的奸邪，在黑暗中也不变更，可见君主所用来观察天下的就是千里眼、顺风耳、万灵心。

遵循名分去作事，按照事实来决定。名实相互助长之后，反而互相有感情。所以说：“名分适当就是诞生于实在，实在是诞生于真理。”真理是诞生于名实相副的道德之中，而道德是诞生于和平之中，和平诞生于富庶之中，可见君主必须采取恰如其分的技术。

关于《转丸》、《胠乱》两篇，都早已经失传。

第十三章　本经阴符七篇

一、盛神

盛神[1]五龙[2]；盛神中有五气[3]，神为之长，心为之舍[4]，德为之人[5]。养神之所，归诸道[6]。道者，天地之始[7]，一其纪也[8]。物之所造，天之所生。包容无形化气，先天地而成，莫见其形，莫知其名，谓之“神灵”。故道者，神明之源，一其化端[9]。是以德养五气，心能得一[10]，乃有其术[11]。术者，心气之道所由舍者，神乃为之使。九窍、十二舍[12]者，气之门户、心之总摄[13]也。生受之天[14]，谓之真人。真人者，与天为一。而知之者，内修炼而知之，谓之圣人。圣人者，以类知之[16]。故人与生一，出于化物[17]。知类在窍[17]。有所疑惑，通于心术，术必有不通[18]。其通也，五气得养[19]，务在舍神[20]。此之谓化[21]。化有五气者，志也、思也、神也、德也，神其一长也。静和者养气，养气得其和，四者[22]不衰，四边威势，无不为，存而舍之[23]，是谓神化归于身，谓之真人。真人者，同天而合道，执一[24]而养产万类，怀天心、施德养，无为以包志虑思意，而行威势者也。士者通达之，神盛乃能养志。

注释

〔1〕神：精气、魂魄。〔2〕五龙：五行中的龙。所谓“五行”，是我国说明宇宙万物变化的传统学说。因为在天地之间，有循环流转不停的金、木、水、火、土，万物就是根据这五种元素而产生。龙是古代想像中的灵兽，具有超人能力。〔3〕五气：指心、肝、脾、肺、肾等五脏之气。气是万物生成的根源，形成风雨、寒暑、阴晴等天地间现象之源的“能”，在人体中具有生命力、意思、感情等。〔4〕心为之舍：心是五气所住宿的地方。〔5〕德为之人：德最能治邪，因此是使人成为人的本源。〔6〕养神之所，归诸道：根据道来养神，道是天地的真理、万物的根源。〔7〕天地之始：无的意思，“老子”中有“无名天地之始，有名万物之母，所以“天地之始”就是无，而无常要表现为有，有又常常要归于无的形态。〔8〕一其纪也：天地之始是道，道之始是一，因此一为其网纪。〔9〕化端：变化的开始。〔10〕得一：一是无，也就是万物之源。〔11〕有其术：心如果能变成无为，其术自然产生。〔12〕十二舍：是指目、耳、鼻、舌、身、意、色、声、香、味、触、事等而言。〔13〕摄：统率、收容。〔14〕受之天：道是由上天传授到人间的。〔15〕圣人者，以类知之：圣人固然伟大，但是必须有学问之后才能明道，所以比真人要低一个层次。〔16〕人与生一，出于化物：人共同所产生的，就是无为自然的天地作用，人诞生之后就从物而化。〔17〕知类在窍：人的所以能知事类，完全是根据九窍。类是认识事物，概念化之后加以类别。〔18〕有所疑惑，通于心术，术必有不通：假如根据九窍还不知道而陷于迷惑，术就不通。〔19〕其通也，五气得养：假如心术能很通，五气自然能被养。〔20〕务在舍神：努力使魂魄停止住下来。〔21〕此之谓化：假如能努力使魂魄住下来，自然会从圣而化。〔22〕四者：指志、思、神、德而言。〔23〕存而舍之：经常使其住在这里。〔24〕执一：坚守无为。

译　文

在使神明威灵盛大时，就要效法五龙。在使神明威灵盛大时，总共有心肝脾肺肾等五种脏气；精神是五气的总帅，心灵是五气所住的地方，道德是五气使人成为人的根源。培养精神的地方，就是天地真理万物根源。所谓道术，乃是天地的开始，而本源是天地的纲纪。创造万物的地方，就是天所生的地方。包容无形的化气，在天地形成之前就已经形成，可惜却看不见它的形状，谁也不知道它的名称，不得已只好把它叫作“神灵”。所以道术就是神明的源泉，而纲纪是道术变化的开端。因此品德才能养住五气，而心最能掌握纲纪，于是这种道术自然产生。所谓道术，乃是心气之道所居住的地方，而魂魄就派心气作使者。九种器官和十二种住处，都是所谓脏气的出入口，也就是心的总帅。这些东西都是与生俱来的，所以叫作“得道成仙之人”。所谓“得道成仙之人”，能跟大自然的天道合而为一。至于明白道术的这些人，只要内部进行修炼就会明白道术，这就叫作“有学问的人”。所谓有学问的人，能以此类而明白一切道术。所以人类都是诞生于天地的开始形成，而生存在无为自然的天地万物之间。人之所以能知道事类，完全在于九种器官的接受刺激反应。假如对事物有所疑惑时，就要通于心术，而心术必然有不通的时候。当心术沟通之后，五种脏气就得到培养，而且务必使精气住下，这就叫作“从神而化”。所谓“从神而化”必须有五气，主要是指志、思、神、德、四者而言，其中神是五气总帅。假如宁静就能养气，养气就能得到宁静，而志、思、神、德四者又都不衰微，那四边的威胁就都想请神常住，这就叫作“从神而化”。

至于属于身体的，就叫作“得道成仙的人”。所谓“得道成仙的人”，跟自然相同，跟道术相合，兼守无为法则来化育万物。他内怀自然之心，运用品德来培养五气，本无为法则包容智、虑、思、意，可见他是一位能施展威风的神。假如知识分子能上通得道成仙的人，那神威盛大之后就能培养心志。

二、养志

养志法灵龟[1]；养志者，心气之思不达也[2]。有所欲，志存而思之。志者，欲之使也。欲多则心散，心散则志衰，志衰则思不达也。故心气一则欲不偟[3]，欲不偟则志意不衰，志意不衰则则思理达矣。理达则和通，和通则乱气不烦于胸中。故内以养气，外以知人；养志则心通矣，知人则分职明矣。将欲用之于人，必先知其养气志。知人气盛衰，而养其气志，察其所安，以知其所能。志不养，心气不固；心气不固，则思虑不达；思虑不达，则志意不实；志意不实，则应对不猛；应对不猛，则失志而心气虚志失而心气虚，则丧其神矣。神丧则仿佛[4]，仿佛则参会[5]不一。养志之始，务在安己[6]；己安则志意实坚，志意实坚则威势不分。神明常固守，乃能分之。

注 释

〔1〕养志法灵龟：因为志是判断是非的，所以使用占卜的龟甲最能判断吉凶，因此才必须效法灵龟。〔2〕养志者，心气之思不达也：由于心气不达，所以才能养志。〔3〕偟：多的意思。〔4〕仿佛：两者相似而难辨别，也就是不明确的意思。〔5〕参会：指志、心、神三者交会。〔6〕在安己：假如欲望少，心就会安静。

译 文

在培养心志时，就要效法灵龟。培养心志的人，是由于心气之思不能上达的缘故。假如有什么欲望，就在心志中去思想。所谓心志，乃是欲望的使者。欲望多，心神就会散漫；心神散漫，志气就消沉，思想就不通达。所以心气如果能统一，那么欲望就不会多；欲望如果不多，意志就不会消沉；意志如果不消沉，那么思想理路就会通达。因此在内以培养五气为主体，在外以了解他人为主体。培养志气，心就会通畅；了解他人，职分就会明

朗。假如想要重用一个人，必定先知道他的养气工夫，因为只有知道一个人五气和心志的盛衰之后，才能继续养他的五气和心志。其次再观察他感到安心的事，以便了解他的才干。假如心志得不到培养，那么心气就不坚定；假如心气不稳固，那么思虑就不通达；假如思虑不通达，那么志意就不实在；假如志意不实在，那么应对就不周到；假如应对不周到，那么就丧失了志意而使心气空虚；假如志意丧失而使心气空虚，那就丧失了一个人的神魂。一个人一旦丧失神魂，他的精神就会陷入恍惚状态；精神一旦陷入恍惚状态，那么志、心、神三者的交会就不合一。养志的首要任务，在于安定自己；自己安定，意志就坚定；意志坚定，威势就不分散；神明经常镇守，如此才能加以详细划分。

三、实 意

实意法螣蛇〔1〕；实意者，气之虑也〔2〕。心欲安静，虑欲深远；心安静则神明荣，虑深远则计谋成；神明荣则志不可乱，计谋成则功不可间。意虑定则心遂，安则其所行不错〔3〕，神者得则凝〔4〕。识气寄，奸邪得而倚之〔5〕，诈谋得而惑之，言无由心矣。故信心术〔6〕，守真一而不化，待人意虑之交会，听之候之〔7〕也。计谋者，存亡枢机。虑不会，则听不审矣，候之不得。计谋失矣，则意无所信，虚而无实。无为而求安静，五脏〔8〕，和通六腑〔9〕，精神魂魄固守不动，乃能内视〔10〕、反听、定志，思之太虚，待神往来。以观天地开辟，知万物所造化，见阴阳之终始，原人事之政理；不出户而知天下，不窥牖〔11〕而见天道；不见而命，不行而至，是谓“道”。知以通神明，应于无方而神宿矣。

注 释

〔1〕螣蛇：类似龙的神蛇，能腾云驾雾在云中飞舞。〔2〕实意者，气之虑也：只要把意当作实，气就变得平和，虑也会变成详明。〔3〕安

则其所行不错：如果内心平安，就不会有不服从真理的错误。〔4〕凝：凝节、安定。〔5〕识气寄，奸邪得而倚之：假如识气只是单纯的暂时寄住，那么奸邪就会乘虚而入。〔6〕信心术：使心术诚明。〔7〕待人意虑之交会，听之候之：待人接物，必须诚恳，上下交流之后，才能听从言论，进而也能明白对方的真意。〔8〕五脏：指心、肝、胆、脾、肾。〔9〕六腑：指小肠、肺、膀胱、大肠、胃、三焦(被视寿水、谷通路的器官。)〔10〕能内视：指不使心外散而言。〔11〕牖：窗户。

译 文

当坚定意志时，就要效法螣蛇。坚定意志，就是五气的思虑。心都是要求安静，虑都是要求深远。心如果能安静，那精神就会爽朗；虑如果能深远，那计谋就能成功。精神如果能爽朗，那心志就不会紊乱；计谋如果能成功，那功劳就不可抹杀。意虑如果能安定，那心气就会随之安定，如此他们所作的事就不会错，而精神所得到的就是安定。假如五气只是暂时寄住，那奸邪就会乘虚而入，诈谋也会乘机迷惑人心，这时就会有言不由衷的现象发生。

所以想使心术开朗坚守纯一而无所变化，就要静待人们的意虑交会，并且听从他们等候他们。计谋是国家存亡的关键所在，假如思虑不交会，那所听的事就不详明，即使等候也得不到。计谋一旦丧失，那在观念上就无所相信，而变成空虚不实的东西。无为要求安静五脏和通六腑，对精神跟魂魄都严加镇守而不动，如此才不致使心外散，回来之后静静的听，再宁神定志一想原来是太虚幻境，于是就等待神魂的往来。于是就观察开天辟地的道理，明白大自然生成万物的造化之功，看见阴阳变化的周而复始循环不已，最后再探讨人间治国安邦的政治哲学。因此，不出门就可以明白天下，不开窗就可以看见天道。没看见人民就发出命令，没推行政令就天下大治。

这就叫作“道知”，可以用来通神明，应各方之请而请神住下。

四、分威

分威[1]法伏熊[2]；分威者，神之覆[3]也。故静固志意，神归其舍，则威覆盛矣。威覆盛，则内实坚[4]；内实坚，则莫当。莫当，则能以分人之威而动其势，如其天。以实取虚，以有取无，若以镒称铢[5]。故动者必随，唱者必和，挠其一指[6]观其余次，动变见形，无能间者。审于唱和，以间见间，动变明，而威可分。将欲动变，必先养志，伏意以视间。知其固实者，自养也。让己者，养人也。故神存兵亡，乃为之形势。

注释

〔1〕分威：分是影响到很远的意思，也就是威势盛大，对人与物都有影响之道。〔2〕法伏熊：想要进行偷袭的熊，首先要把身体伏在地上，然后才采取行动，可是伸直前先要屈。〔3〕覆：覆盖、外面。〔4〕威覆盛，则内实坚：威的表面如果强盛，内志也自然变成坚实。〔5〕以镒称铢：容易移动的意思。镒是重量单位，相当于二十四两。铢，二十四铢为一两。〔6〕挠其一指：用手指示的意思。

译文

当使威势盛大时，就要效法伏熊。使威势盛大，是神的外表。所以要想稳固一个人的意志，就必须能使神住下，那神的威势就更盛大了。假如威势能盛大，那内部就会坚实；假如内部能坚实，那就有万夫莫当之势。有万夫莫当之势，就能用壮大人威风的活动有如天一般壮阔。用实来取虚，用有来取无，就等于是用镒来称铢。因此假如活动就必须跟随，假如歌唱就必然附和。屈其中一指，观察其余的各指，假如能看见活动的变形，就没有能掌握时机的人。对于唱和很详明，假如用时机来观察时机，那么变动就很明朗，威势也可壮大。如果想要有所变动，必须先用养志和假意来观察时机。凡是能知道固实的人，就是能知道自己养气的人。凡是自己知

道谦让的人，就是能替人养气的人。因此神存兵亡，于是就以此为形式。

五、散势

散势法鸷鸟[1]；散势者，神之使也。用之，必循间而动。威肃、内盛，推间而行之，则势散。夫散势者，心虚志溢[2]。意失威势[3]，精神不专，其言外而多变。故观其志意为度数，乃以揣说图事，尽圆方、齐短长。无则不散势，散势者待间而动，动势分矣。故善思间者，必内精五气，外视虚实，动而不失分散之实，动则随其志意，知其计谋。势者，利害之决，权变之威。势败者，不以神肃察也。

注释

〔1〕鸷鸟：很凶猛的鸟，“孙子”中有“鸷鸟之击，至于毁折者，节也。〔2〕夫散势者，心虚志溢：如果心虚就能包容一切，如果志溢就能决定一切，所以要好好发挥这种势。〔3〕意失威势：志意衰微而丧失势力。

译文

在分散势力时，要效法鸷鸟的作风。分散势力的人，乃是神的使者。假如使用这种分散势力的人，必须遵循时机活动。威风严肃而内部强盛，假如再推演时机来实行，那么势力就会分散。说到分散势力的人，都能包容一切和决定一切。意念一旦丧失威势，精神就会陷于涣散，他的言论外露而多变化。因此观察其意志作为度数，也就是用揣说来谋划事情，进而尽量求圆方而划一长短。假如没有就不分散势力，凡是分散势力的人，都是等待适当时机采取行动。一旦采取行动，威势就会壮大。因此一个善于思考时机的人，必然在内精通五气，在外观察虚实，即使活动也不至于丧失分散的事实。一旦活动就追随对方的意志，并且了解

对方的计谋。威势是利害的决定，也就是权变的强化。势力一旦衰微，就不用神来肃察。

六、转 圆

转圆法猛兽[1]；转圆者，无穷之计。无穷者，必有圣人之心[2]，以原不测之智，以不测之智而通心术。而神道混沌为一，以变论万类，说义无穷。智略计谋，各有形容[3]，或圆或方、或阴或阳、或吉或凶，事类不同。故圣人怀此之用，转圆而求其合。故兴造化者为始，动作无不包大道，以观神明之域。

天地无极，人事无穷[4]，各以成其类。见其计谋，必知其吉凶、成败之所终也。转圆者，或转而吉，或转而凶。圣人以道先知存亡，乃知转圆从方。圆者，所以合语[5]；方者，所以错事[6]；转化者所以观计谋[7]；接物者；所以观进退之意[8]。皆见其会，乃为要结，以接其说也。

注 释

〔1〕转圆法猛兽：圣人的智慧就像转动中的圆珠，所以操纵自如无所停滞，不过这却很类似猛兽的动作。〔2〕有圣人之心：圣人的心像镜子一般。〔3〕智略计谋，各有形容：智略计谋并无固定形态。〔4〕天地无极，人事无穷：天地永远无边无限，人间也有无穷的吉凶循环。〔5〕圆者，所以合语：圆变化无穷，因此使语言自由旋转。〔6〕方者，所以错事：四角谓确立之后就会安稳，因此适合于对有为之事的处置。〔7〕转化者，所以观计谋：所谓转化就是转祸为福，以此适用于观察计谋的是非得失。〔8〕接物者，所以观进退之意：如果接物就能通达人情，所以适合于物的进退和是非等。

译 文

要想使智慧像转圆珠一般操纵自如，就必须效法猛兽的作风。

所谓转动圆珠，乃是一种永恒的计划。而所谓永恒计划，必然有圣人的胸怀，以便探讨不能测量的智慧，再用不能测量的智慧来沟通心术。神道气沌之后形成一种固体，用来讨论万物生成之理，所说的道理无穷无尽。不论是智略还是计谋，都各有各的形态和内容，有圆略、有方略、有阴谋、有阳谋、有吉智、有凶智，每一种事类都各不相同。所以圣人就抱着这种用途，施转圆珠以谋求合作。因而就以兴起造化的人为开端，他的动作都包括大道在内，借以观察神明的领域。天地是广大无边的，人事是没完没了的，分别各成一类。假蛔观察其中的计谋，就必然能明白吉凶成败的结果。所谓旋转圆珠，有的旋转之后变成吉，有的旋转之后变成凶。圣人先用道来了解存亡，然后才知道转圆是为了就方之礼。所谓圆就是用来使语言自由旋转，所谓方就是使四角确立之后趋于安定。而转化就是为了观察计谋，接物就是为了观察进退。都看见了他们的会合，于是就作成重要的结论，以便连接他们的学说。

七、损 益

损益法灵蓍[1]；损益者几危[2]之决也。事有适然，物有成败。几危之动，不可不察。故圣人以无为待有德，言察辞合于事[3]。益者知之也[4]，损者行之也[5]，损之说之，物有不可者，圣人不为辞也，故智者不以言失人之言[6]。故辞不烦[7]，而心不虚；志不乱，而意不邪。当其难易，而后为之谋，自然之道以为实。圆者不行，方者不止[8]，是谓“大功”。益之损之，皆为之辞。用分威散势之权[9]，以见其兑威其机危，乃为之决。故善损益者，譬若决水于千仞之堤，转圆石于万仞之溪。

注 释

〔1〕灵蓍：蓍是筮竹，占卜吉凶用的工具。〔2〕几危：机微的意思。〔3〕合于事：核对某种事物。〔4〕益者知之也：益能增加知识，

加深认识。〔5〕损者行之也：损是杂念，要想排除这种杂念，必须决心执行。〔6〕智者不以言失人之言：自己不可以老是滔滔不绝的雄辩而舍弃他人的言论。〔7〕辞不烦：辞是简单而得要领。〔8〕圆者不行，方者不止：如果施展巧妙的计谋，即使圆形物也不转、四角物也不停，所以能打破对方的一切计谋。〔9〕分威散势之权：施展威权势力。

译 文

要想知道损益吉凶，就要效法灵蓍。所谓损益，是机微的决定。事情有很合适的，物类有成有败，即使是很轻微的活动，也不可以不细心观察。所以圣人用无为来对待有德之人，当对方说话时就观察他的词令，并且一一考核对方所作的事。

所谓益就是加深认识，所谓损就是决心执行。有了杂念再进行说服，假如物类有不可以的，圣人就不多加辩论。所以聪明人不以自己的言论而改变他人的言论，词令避免烦琐，心中毫无杂念，意志也不会混乱，如此邪念自然不会产生。当事情遇到难或易时，就要为这件事进行谋略，并且用自然之道作为内容。圆的计谋不进行，方的计谋就不停止，这就叫“大功”。不论是增加认识或决心执行，都是用这些话作为托词。使用壮大声威分散势力的权柄，以便观察权威和机微，并且以此为标准来作决定。所以善于作损益的人，就等于是在千丈的堤防上决堤，又像在万丈的溪流中旋转圆石。



第十四章 持 枢

持枢[1]谓春生、夏长、秋收、冬藏，天之正也，不可干而逆之。逆之者，虽成必败。故人君亦有天枢，生养成藏，亦复不可干而逆之，逆之虽盛必衰。此天道，人君之大纲也。

注 释

〔1〕持枢：枢是门扉的轴。洞察事物生成发展的根本原则，以便采取能适应的行动。

译 文

所谓持枢，就是指春季的耕种、夏季的生长、秋季的收割、冬季的储藏，乃是天时的正常运作。不可以干涉而反对这种四时运作之理，凡是反对的人，虽然成功也必然失败。所以君主也有这种天枢，对人民负责生聚、教养、收成、储藏的重大任务。尤其不可侵犯这种枢而加以反对，假如反对的话，虽然兴盛也必衰亡，这是天道，也是人君治国的基本大纲。

第十五章　中　经

中经〔1〕，谓振穷趋急，施之能言厚德之人。救拘执，穷者不忘恩也。能言者，俦善博惠〔2〕；施德者，依道〔3〕；而救拘执者，养使小人〔4〕。盖士，当世异时，或当因免阗坑，或当伐害能言，或当破德为雄，或当抑拘成罪，或当戚戚自善，或当败败自立〔5〕。故道贵制人，不贵制于人也；制人者握权，制于人者失命。是以见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郄〔6〕，缀去却语，摄心守义。本经纪事者纪道数，其变要在"持枢""中经"。

见形为容，体象为貌者，谓爻为〔7〕之主也，可以影响、形容、像貌而得之也。有守之人，目不视非，耳不听邪，言必"诗""书"，行不僻淫〔8〕，以道为形，以德为容，貌庄色温，不可像貌〔9〕而得也；如是隐情塞郄而去之。

闻声和音，谓声气不同，则恩爱不接。故商、角不二合，徵、羽不相配〔10〕。能为四声主者，其唯宫〔11〕乎？故音不和则不悲，不是以声散伤丑害者，言必逆于耳。虽有美行盛誉，不可比目〔12〕合翼〔13〕相须也，此乃气不合、音不调者也。

解仇斗郄，谓解羸〔14〕微之仇。斗郄者，斗强也。强郄既斗，称胜者，高其功，盛其势。弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗。故胜者闻其功势，苟进而不知退。弱者

闻哀其负，见其伤则强大力倍，死为是也。郄无极大，御无强大，则皆可胁而并。

缀去者，谓缀己之系言[15]，使有余思[16]也。故接贞信者，称其行、厉其志，言可为可复，会之期喜。以他人之庶，引验以结往，明疑疑而去之。

却语者，察伺短也。故言多必有数短之处，议其短验之。动以忌讳，示以时禁[17]。然后结以安其心[18]，收语盖藏而却之[19]，无见己之所不能于多方之人[20]。

摄心者，谓逢好学伎术[21]者，则为之称远；方验之，惊以奇怪，人系其心于己。效[22]之于人，验去[23]乱其前，吾归于诚己[24]。遭淫色酒者，为之术音乐动之[25]，以为必死，生日少之忧[26]。喜以自所不见之事，终可以观漫澜[27]之命，使有后会[28]。

守义者，谓守人以义，探心在内以合[29]也。探心深得其主也。从外制内，事有系幅而随也。故小人比人则左道[30]，而用之至能败家夺国。非贤智，不能守家以义，不能守国以道。圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安，救亡使存也。

注 释

〔1〕中经：从内部管理外部。〔2〕能言者，俦善博惠：巧于雄辩的人最能解决纠纷，所以就成为善人的好友而广施恩惠。俦是同类、友。〔3〕依道：不失道。〔4〕救拘执者，养使小人：一旦营救被捕的人，他们就深深感恩，所以就欣然听从命令随便使役。〔5〕当世异时……败自立：不论在任何时代，君子都必然尝尽苦难。但是如果经常有救人之穷和急人之难的善行时，不论遭受如何的灾祸苦难，最后也能靠能言厚德之士的力量度过难关。阒坑是用土把地穴填平，抑拘是拘禁。〔6〕郄：是骨肉间的缝隙。〔7〕交为：同狡伪。〔8〕僻淫：邪恶淫乱之意。〔9〕像貌：脸形和颜色。〔10〕商角不二合，徵羽不相配：商、角、徵、羽都是五音的名称，商属金、角属木、徵属火、羽

属水。由于金木水火土五行相克而不相合，所以才有乐声不调和的现象。〔11〕宫：五音之一，被视为上，能和其他四音。杜甫有“金管迷宫徵”的诗句。〔12〕比目：是指只有一只眼睛的鱼，都是两条在水中并游，通常称为“比目鱼”。〔13〕合翼：只有一眼一翅的比翼鸟，经常并羽齐飞，都是用比喻恩爱夫妻的结合。〔14〕羸：瘦羊。〔15〕缀己之系言：对于一个求去的人，为挽留他而说的话。缀是连接之意。〔16〕余思：遗憾的意思。〔17〕时禁：除规定时间以外禁止出入，这是轻视对方的办法。〔18〕结以安其心：对方如果抱畏惧之念，虽然必须要服从，但是那时应以诚意相待使其安心。〔19〕收语盖藏而却之：收起以前所使用的威胁文句，从此矢口不谈。〔20〕无见己之所不能于多方之人：很多人面前，不要让人们知道自己无能。〔21〕伎术：同技术。〔22〕效：供献、效劳。〔23〕验去：跟历史上的贤人行为对照。〔24〕吾归于诚己：只能竭诚相待，如此就能掌握贤能之心。〔25〕音乐动之：以音乐的快乐节奏来感动人。〔26〕以为必死，生日少之忧：假如沉溺酒色，就会有必死之害，晓谕对方顾及余命无多。〔27〕漫澜：无限遥远的样子。〔28〕后会：再见的意思。〔29〕探心在内以合：在对方的心中要求义。〔30〕左道：邪道之意，例如“旁门左道”。

译 文

所为“中经”，就是解决穷困救济危难，而且是以能言善辩品德淳厚的人为对象。假如是救济被捕的人，那么被救的罪人就不会忘恩。巧于雄辩的人最能解决纠纷，能成为善人好朋友的人就广施恩惠。能够对他人广施恩惠的人，他们的言行都是本乎正道。至于救济被捕的人，可以收养这些贫民而加以利用。

因为士大夫生不逢辰，或者侥幸免于兵乱沟壑，或者戕害能言善辩之士，或者迫害有德之人以逞雄，或者被拘捕而变成罪人，或者闷闷不乐独善其身，或者遭遇失败而自立。所以制敌之道最重要的是控制敌人，绝对不可以被敌人控制；控制敌人的人要手握兵马大权，被控制的敌人就会丧失生机。所以看见外形就作为内容，模仿身体就作为相貌，听到声音就随声唱和，解除仇

恨就好勇斗狠，补缀过去就排斥语言，摄取内心就恪守正义。本经的记载是纪录道数，其变化都在“持枢”和“中经”两篇。所谓“看见外形就作为内容，模仿身体就作为相貌”，是指狡伪的主体而言。可用影响、形容、相貌来获得敌人的情报。一个有守有为的人，眼睛不看非礼之物，耳朵不听邪恶之言，每当说话必然都是口出《诗经》《书经》中的章句，而行为更无乖僻淫乱之处。他们以道为形式，以德为内容，外貌在庄严肃穆，表情温文儒雅。可见不能从相貌来刺探情报，像这种情形就应该隐其情、解其仇，离开敌境。所谓听到声音就唱和，是指声气不相同，恩爱就不相接，所以才有商、角二音不调和跟徵、羽二音不相配的现象。能成为四声之主的，恐怕就只有“宫”吧！所以音如果不和，就没有悲哀的韵调产生，这并不是用声音来解决丑陋的，所说的话必然很难入耳。虽然有高雅的言行和很好的名誉，也不能像比目鱼和比翼鸟那样恩爱异常，这就叫作“五气不合，声音不调”。所谓解仇，就是当两个弱小国家不和时，就为他们调解；所谓斗郄，就是当两个强大国家不和时，就使他们战争。换言之，解仇是消解轻微仇恨的小敌，斗郄是消灭深仇大恨的强敌。

强敌既然已经消灭，那么以胜利者自居的人，就会使自己的势力强大。因此一个弱者，就会哀伤他的败北，痛惜他的微贱，污损他的名气，羞辱他的宗族。所以胜利者就夸耀自己的战功和势力，只要能前进就不知道后退。从弱者那里所听到的，是他哀伤自己的败北，如果再看到他所负的创伤，就会使他加倍强大，而觉悟视死如归的道理。敌人虽然有弱点却不是最大的，虽然有防御却不是最强的，如是者，则以兵威胁令从已，而并其国也。”所谓“挽留求去的人”，就是指说出自己挽留的话，以便使对方详细考虑。所以在跟对方侦探接触时，就称赞对方的行为，鼓励他的志气，说出应该作的和应该恢复的，以及和对言会面畅谈的日期。利用他人的希望，引验之后结合既往，假如能阐明疑惑，在疑惑之中就可铲除疑惑。驳术敌人的言论，目的是在于侦察敌人的缺点。所以敌人

的话如果说多了，必然会有失言的地方，因此就讨论敌人的失言加以验证。每当敌人有所行动，就告诉他们一些忌讳，并且告诉他们宵禁的时间。

然后结纳敌人来安抚他们疑虑之心，其次再收回以前所使用的威胁利诱言词，对敌人进行笼络。

不要把自己所不会作的事情让很多人知道。所谓“摄心”，就是一旦遇到好学技术的人，就要为他宣传远近各方加以验证。假如人们都感到惊奇，那么这个人的心就被你所笼络。这种事对人有贡献，如果跟历史上的贤人行为对照，这样你才能掌握贤人的心。一旦遇到沉湎酒色的人，就要用音乐等乐事来感动他，其次再用戕害身体等忧事来提醒他。

用对方所不会看的事业使对方高兴，最后终于可以观察无限遥远的命运，以便使对方有一种后会有期的感觉。所谓“守义”就是指遵守人的义理而言，进而探求内心以求合作。

假如刺探内心，就能深入到他的主体。假如从外面来控制内心，事情就会无往而不利。所以用小人来跟君子相比，那么邪道就会当权，如此可使国破家亡。假如不是圣贤和智者，就不能用义来治家，也不能用道来治国。因为圣人所以特别重视道的微妙，那是因为道是可以救亡图存转危为安的缘故。



附录二：《鬼谷子》篇目考

△《隋书》《经籍志》纵横家：《鬼谷子》三卷（皇甫谧注："鬼谷子，周世隐于鬼谷。"），《鬼谷子》三卷（乐一注）。

△《旧唐书》《经籍志》：《鬼谷子》二卷（苏秦撰），又三卷（乐一注），又三卷（尹知章注）。

△《新唐书》《艺文志》：《鬼谷子》二卷（苏秦），乐一注《鬼谷子》三卷，尹知章注《鬼谷子》三卷（尹知章不著录）。

△柳宗元《鬼谷子辩》曰："元冀好读古书，然甚贤'鬼谷子'，为其指要几千言。'鬼谷子'要为无取，汉时刘向、班固录书，无'鬼谷子'。鬼谷子后出，而险盭峭薄（盭音戾），恐其妄言乱世，难信，学者宜其不道。而世之言纵横者，时葆其书。尤者晚乃益出'七术'（'鬼谷子'下篇有'阴符七术'谓盛神法五龙、养志法灵龟、实意法螣蛇、分威法伏熊、散势法鸷鸟、转圆法猛兽、损兑法灵蓍七章是也），怪谬异甚，不可考校。其言益奇，而道益狭（张云：'狭音洽，臘也'），使人狙狂失守（狙，子余反），而易于陷坠幸矣。人之葆之者少。今元子又文之以指要。呜呼！其为好术也过矣。"

△《中兴书目》：《鬼谷子》三卷，同时高士，无乡里、族姓、名字，以其所隐自号"鬼先生"。苏秦、张仪事之，授以"捭阖"下至"符言"等十有二篇，及"转圆""本经""持枢""中经"等篇，亦以告仪、秦眷也。一本始末皆东晋陶宏景注，一本"捭阖""反应""内揵""抵巇"四篇，不详何人训释，中下二卷与宏景所注同。

△《宋史》《艺文志》：《鬼谷子》三卷。

△晁公武《读书志》：《鬼谷子》三卷，鬼谷先生撰，按《史记》：战国时隐居颍川阳城之鬼谷，因以自号。长于养性治身，苏秦、张仪师之，受纵横之事“叙”(王伯厚《汉书艺文志考证》引晁氏《读书志》云尹积压章叙)，谓此书即授秦、仪者，“捭阖”之术十三章(“考证”引注云：“一云十二章”)，“本经”“持枢”“中经”三篇(“考证”引注云：“一云受转丸、胠箧三章”)，梁陶宏景注(按：马氏《通考》《经籍志》引《读书志》，此下有《隋志》以为苏秦书，《唐志》以为尹知章注，未知孰是？陆龟蒙诗谓：“鬼谷先生，名诩，不详所从出三十五字。”)柳子厚尝曰：“刘向、班固录书无“鬼谷子，“鬼谷子”后出，而险盭峭薄，恐其妄言乱世，难信。尤者，晚乃益出“七术”，怪谬异甚，言益隘，使人狙狂失守。”来鹄亦曰：“鬼谷子昔教人诡绐、激讦、揣测、佥猾之术，悉备于章学之者，惟仪、秦而已。如‘捭阖’‘飞钳’，实今之常熊，是知渐漓之后，不读‘鬼谷子’书者，其行事是自然符契也。”昔苍颉作文字，鬼为之哭，不知鬼谷作是书，鬼何为耶？世人欲知“鬼谷子”者，观二子言略尽矣，故掇其大要著之篇。

△郑樵《通志》《艺文略》：《鬼谷子》三卷(皇甫谧注：“鬼谷先生，楚人也，生于周吐，隐居鬼谷。”)，又三卷(乐一注)，又三卷(唐尹知章注)，又三卷(梁陶宏景注)。

△马端临《通考》《经籍志》：《鬼谷子》三卷。

△王应麟《玉海》引《史记正义》：鬼谷，谷名，在雒州阳城县北五里。《七录》有苏秦书，乐一注云：“秦欲神秘其道，故假名鬼谷也。”《鬼谷子》三卷，乐一注。乐一，字正，鲁郡人，有“阴符”七术，有“揣”及“摩”二篇。《战国策》云：“得‘太公阴符之谋’伏而诵之，简练以为揣摩，期年揣摩成。”按《鬼谷子》，乃苏秦书明矣。……东莱吕氏曰：“战国游说之风，苏秦、张仪、公孙衍实倡之。秦，

周人也；仪与衍，皆魏人也。故言权变辩智之士，必曰‘三晋’‘两周’云。”石林叶业氏曰：“苏秦学出于揣摩，未尝卓然有志天下。反覆无常，不守一道，度其隙，苟可入者则为之，此揣摩之术也。故始求说周，周显王不能用；则去而之秦，再求说秦，秦孝公不能用；则去而之燕，足燕文候适合，而从说行。其所以说周者，吾不能知，若秦孝公而听之，则必先为衡说以噬六国，何有于周？此苏秦所以取死也。”(《太平御览》引苏秦曰：“天子坐九重之内，树塞其门，旒以翳明，衡以隐听，鸾以抑驰。”《后汉》《王符传》注引苏子曰：“人生一世，若朝露之宅于桐叶耳，其与几何？”《御览》又引：兰以芳自烧，膏以肥自焫，翠以羽殃身，蚌以珠致破。”按“苏子”三条，其文与“鬼谷子”不类，则“鬼谷”之非苏秦书明矣。)刘氏泾曰：“老之翕张，儒之阖辟，其与鬼谷往来，如环鬼幽而显者也，谷扣而应者也。藏幽露显，一扣一应，信如其名哉。”(此条亦王伯厚“考证”所引，故附录之。)

△高似孙《子略》：战国之事危矣，士有挟隽异豪伟之气，求骋乎用。其应对、酬酢、变诈、激昂，以自放于文章；见于顿挫、险怪、离合、揣摩者，其辞又极矣。《鬼谷子》书，其智谋、其数术、其变谲、其辞谈，盖出于战国诸人之表。夫一辟一阖；易之神也；一翕一张，老氏之几也。鬼谷之术，往往有得于阖辟、翕张之外，神而明之，益至于自放溃裂而不可御。予尝观诸“阴符”矣，穷天之用，贼人之私，而阴谋诡秘有“金匮”“韬略”之所不可该者。而鬼谷尽得而泄之，其亦一代之雄乎？按刘向、班固录书无《鬼谷子》，《隋志》始有之，列于纵横家。《唐志》以为苏秦之书，然苏秦所记，以为周时有豪士隐者，居鬼谷，自号“鬼谷先生”，无乡里、族姓、名字，今考其言有曰：“世无常贵，事无常师。”

又曰：“人动我静，人言我听；知性则寡累，知命则不忧。”凡此之类，其为辞亦卓然矣。

至若“盛神”“养志”诸篇，所谓中稽道德之祖，散入神明之赜者，不亦几乎！郭璞“登楼赋”有曰：“揖首阳之二老，

招鬼谷之隐士。”又《游仙诗》曰：“青溪千余仞，中有一道士，借问此何谁？云是鬼谷子。”可谓慨想其人矣。徐广曰：“颖川阳城有鬼谷，注其书者乐一、皇甫谧、陶宏景、尹知章（知章唐人）。”

△陈振孙《书录解题》：《鬼谷子》三卷，战国时苏秦、张仪所师事者，号“鬼谷先生”，其地在颖川阳城，名氏不传于世。此书《汉志》亦无有，《隋唐志》则直以为苏秦撰，不可考也。《隋志》有皇甫谧、乐一二家注，今本称陶宏景注。又云：按《唐书艺文志》作卷。

△钱曾《读书敏求记》：陶宏景注《鬼谷子》三卷，鬼谷子无乡里、族姓、名字，战国时隐居颖川阳城之鬼谷，故以为号。其“转丸”“胠箧”二篇今亡，贞白曰：“或去即‘本经’‘中经’是也。”



《鬼谷子》后记

《鬼谷子》乃古今中外天下第一阴谋家书。何出此言？通观其书即可知也。

然《鬼谷子》说的是大阴谋，不是小伎俩。大阴谋可以成大事，小伎俩却只能坏大事，这是读《鬼谷子》的人应该特别注意的。

“人心惟危，道心惟微，惟精唯一，允执厥中”。对于这十六字心传，《鬼谷子》一书的作者，体会是相当深刻的。

确实，人心深不可测，充满危险，但不能因此就不去探索它了。因为人生在世，除了“人心”(你的“人心”，我的“人心”，他或她的“人心”)之外，还有什么大问题更值得去研究呢。可以这样说，懂得了人心，你就懂得了一切。

通过什么途径来弄懂人心呢，那就惟有道心了。

所谓道者，非常道也。以非常道之心去揣摩探求人心，乃《鬼谷子》一书之宗旨也。

然而非常道，亦即常道。愈是平常之极的道理，你只有愈加深刻体之，才能明白。

《鬼谷子》开篇即曰：“圣人之在天地间也，为众生之先，观阴阳之开阖以命物……”

什么叫“在天地之间”，以天地为家，不以穷巷陋室或花街高楼为家是也。

什么叫“为众生之先”，先知先觉，启萌后知后觉之众生是

也。

什么叫“观阴阳之开阖以命物”，奉阴违所谓一阴一阳之谓道，“阴阳”乃道之开阖，懂得道心之妙用，惟精惟一，允执厥中，亦可明白人心之机。

从开篇我们即可看出，《鬼谷子》的意思是：唯有圣人之博大胸怀(在天地间)，能先知先觉、懂阴阳之变易者，才能通晓大谋大术，而“守司其门户”。

大谋无谋，大术无术，此乃《鬼谷子》权谋术数之最高境界也。

昔者孔丘何以对三皇五帝推崇备至，以其行王道也；王道者，无道之道也，以无道之道君临天下，而不心服者，未之有也。

言及此，对“阴谋家”一词，有必要正一正名了。

“阴”乃阴柔，乃水德。老子曰：天下之至柔，驰骋天下之至坚；又曰：上善若水，水善利于物而不争，处众人之所恶，故几于道。于“阴”，应作如是观。

而“谋”，应理解为谋国谋天下谋民众之大利，勿理解为谋一己之私利也。大利中自有私利存焉，而私利中必无大利容身之地也。

由此看来，最大之阴谋家，乃以水德取天下者也，非汲汲于小名小利，成日与人勾心斗角，身死国灭而不悟者也。

编完《鬼谷子·纵横天下四十二术》一书后，鄙人乃遽然惊觉：《鬼谷子》岂但并无四十二术，并一术也无!真是一本无字天书。